الأمن الوظيفي في المدارس الأهلية

الطبعة الأولى

1443هـ - 2022م

المملكة الأردنية الهاشمية

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية

(2021/4/2451)

658,31

الحيالي، عبير سالم محمود زكي

الأمن الوظيفي في المدارس الأهلية/ عبير سالم محمد زكي الحيالي :- عمان: شركة الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2021

( ) ص .

ر.إ.:2021/4/2451

الواصفات:/الأمن الوظيفي//إدارة الموارد البشرية//المدارس الأهلية//القطاع الخاص/

- **يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى .**

ISBN : 978-9923-27-094-3



شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع

المملكة الأردنية الهاشمية

عمان – مقابل البوابة الرئيسية للجامعة الأردنية

تلفاكس : 0096265330508 / جــوال : 00962795699711

E-mail: academpub@yahoo.com

الأمـن الوظيفـي

فـي المـدارس الأهليـة

تأليـف

عبيـر سالـم محمـد زكـي الحيـالي

مراجعة

الأستاذ المساعد

الدكتورة الاء عبد الموجود عبد الجبار العاني

جامعة الموصل- كلية الإدارة والاقتصاد

إدارة الأعمال



شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع



المقدمـة

يعد القطاع التربوي الأهلي في العراق بعامة وفي مدينـة الموصـل بخاصـة مـن القطاعـات الناشئة نسبياً، إذ أخذت بالنمو والتوسع بعد أحداث عام (2003) وتسهم دوائـر القطـاع الخـاص في تحقيق التنمية الاقتصادية للبلد بما توفره من فـرص عمـل ومـا تحققـه مـن جـودة خـدمات ومنتجات فضلاً عمّا تضيفه إلى الاقتصاد في البلد.

ويعمل في القطاع التربوي الأهلي العديـد مـن الملاكـات الإداريـة والتدريسـية التـي تمـارس مهامها على أفضل وجه لتعطي صورة نهائية للمجتمع بأن ما يقدمه التعلـيم (الخـاص) إنمـا يتميـز بجودة عالية جعلت منـه محـط أنظـار الأسر الموصـلية فتزايـدت أعـداد المـدارس الأهليـة بشـكل ملحوظ في الآونة الأخيرة وتزايد معها إقبال العوائل لتسجيل أبنائهم فيها، مـما أدى إلى فـتح مجـال التعاقد مع الخريجين لتشكيل الملاك التدريسي فيها، وأصبحت المدارس الأهليـة تضـم العديـد مـن التدريسيين وتستحوذ المدرسة على كل ما يمتلكونه من طاقات ومهارات لتخدم بها الطلبة.

وبسبب قلة حركة التعيينات في الآونة الأخيرة فإنّا نلحظ أن العديد من الخريجين قد لجأ للعمل في المدارس الأهلية التي أصبحت تشكل الملاذ الآمن لهم لما تمنحه لهم مـن خـبرة وفرصـة للتوظيف تسهم في سد جزء من احتياجاتهم الأساسية بشـكل نسـبي، ومـن هـذا الواقـع تنطلـق دراستنا للبحث في واقع الأمن الوظيفي في هذه المدارس للتعرف إلى تـوافره فيهـا وذلـك بشـعور التدريسيين في المدارس الأهلية التابعة لمدينة الموصل بالثقة بالملاك الإداري في العمـل فضـلاً عـن مدى امتلاكه الكفاءة الذاتية التي تمكّنه من الاستمرار في العمل، وشعوره بالتماثـل مـع المدرسـة التي يعمل بها، أي مدى تطابق أهدافه مع أهداف المدرسة التي يعمل بهـا، فضـلاً عـن تحديـد نمط القيادة المتبعة في المدرسة هل هي قيادة تركز في المهام أم هي العلاقات.

ولأجل إعطاء تصور متكامل لهذا الكتاب فقد اشـتمل عـلى بابـان، تنـاول البـاب الأول ثلاثـة فصـول جـاء في الأول تـأطير نظـري للأمــن الـوظيفي مــن حيــث المفهــوم والأهمية والأنواع والعوامـل المـؤثرة والمعوقـات فضـلاً عـن مسـببات الفقـدان، في حـين

عرض الفصل الثاني أبعاد الأمن الوظيفي وجاء الفصل الثالث ليشتمل على نظريات الأمن الوظيفي.

وضم الباب الثاني أربعة فصول، اختص الفصل الرابع باستمارة المقابلة والنتائج التي ترتبت عليها، في حين الفصل الخامس وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها أما الفصل السادس فقد اختص بنتائج اختبار (One Sample T Test) وجاء الفصل السابع ليتضمن تحليل المنطق المضبب.

وفي الختام أشكر كل من ساهم في إخراج هذا الكتاب المتواضع ولاسيما الأستاذ المساعد الدكتور منذر المهتدي لمتابعته المستمرة وحرصه على طباعته ونشره.

المؤلفة

2020م

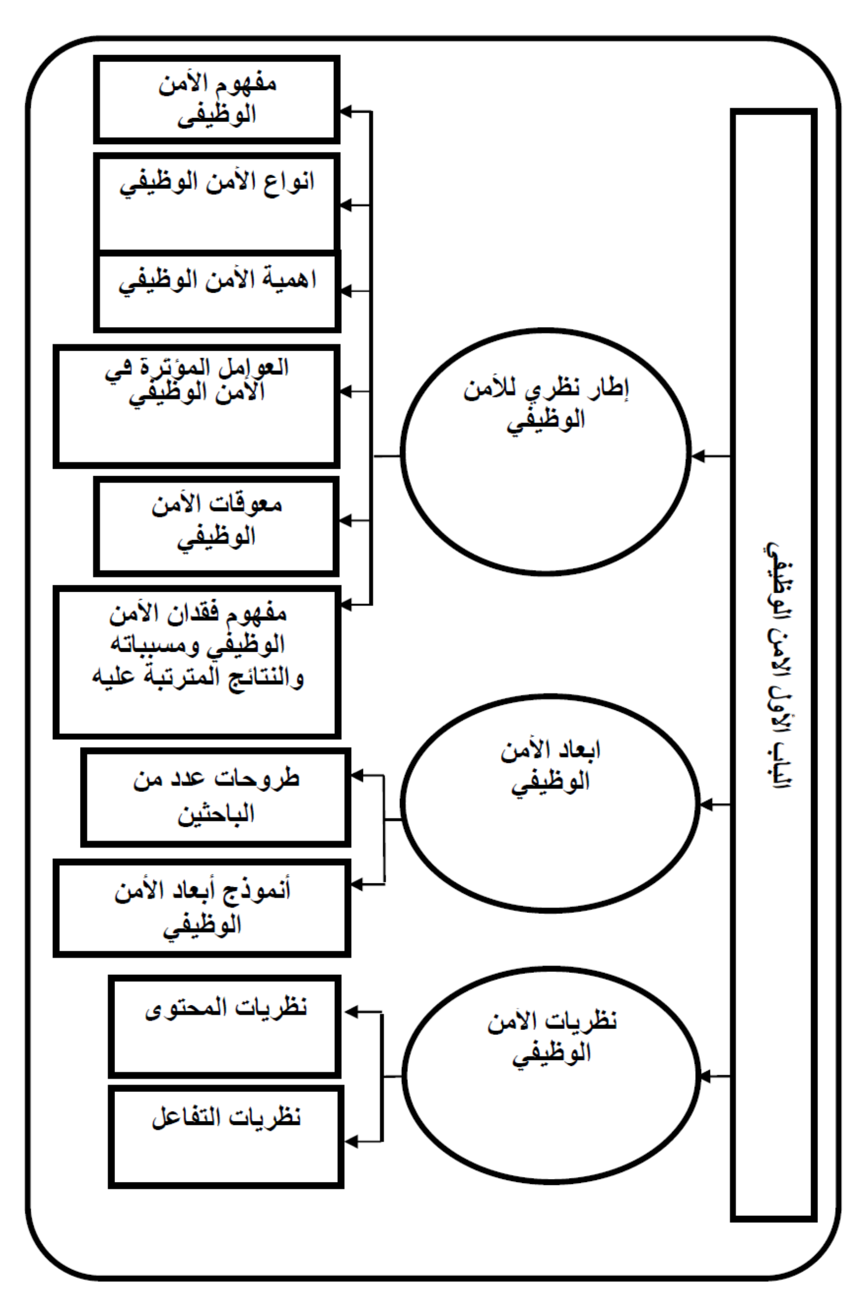


الباب الأول

الأمن الوظيفي

الباب الأول الأمن الوظيفي

يعـد الأمـن الـوظيفي (Job Security) أحـد الموضـوعات التـي نالـت اهـتمام الكتّـاب والباحثين ويتمثل في اتجاهات الموارد البشرية نحو العمل التي تظهـر بشـكل سـلوكيات ايجابيـة محبذة للعمل في حالة تلبية الحاجات والرغبات فضلاً عن إشباع الطموحات، وسـلوكيات سـلبية رافضة للعمل حين انعدام تلبية رغباتهم او إشباع طموحاتهم، وبهدف فهم الموضوع من جوانبه جميعها وعرض ما قدمته الدراسات والبحوث من جهد مميز في هذا المجال، ركز هذا الفصـل في الأدبيات النظرية للموضوع وكما هو مبين في المخطط الانسيابي الآتي:



الشكل (1) خريطة طريق فصول الباب الأول

الفصل الأول الأمن الوظيفي- تأطير نظري

تهدف الباحثة إلى عرض مفهوم الأمن الوظيفي وأنواعه وأهميته والعوامل المؤثرة فيه، فضلاً عن معوقاته ومسببات فقدانه، بالتطرق إلى أهم المراجع الخاصة بذلك وكالآتي:

أولاً: مفهوم الأمن الوظيفي

يسعى الإنسان لإشباع حاجاته على النحو الذي يجعله في مأمن في حياته، وعملية كهذه تتطلب توفير المستلزمات ليس في مجال عمله فحسب بل في شؤون حياته جميعها، إذ أن أكثر ما يشغل الفكر الإنساني هو البحث عن تحقيق الأمن لأنه يمثل بوابة الولوج نحو المستقبل على الرغم من حدة الظروف وتقلباتها بكل احتمالاتها السيئة، ممّا يدفعنا إلى القول أن الإنسان في سعيه لتأمين ذلك ينبغي له استقطاب أكثر من جانب لديه بدءاً من الحالة النفسية وصولاً إلى المادية، اخذين بنظر الاعتبار أن عملية إشباع الحاجات وتأمين قدر من الطموحات تتسم بدرجة من النسبية فضلاً عن كونه يؤشر الحالة التي تكون عليها المنظمة لكون المورد البشري يمثل جزءاً فاعلاً في المنظمة، لذا نبحث عن توطيد العلاقة وتأمين جسور التواصل بين هذين الطرفين(المنظمة والمورد البشري).

ولأجل الإحاطة بهذا المفهوم سعت الباحثة إلى الانطلاق من الدلالة اللغوية له، إذ يشير (أبو الحسين، 1979، 133) إلى أن لفظ الأمن في اللغة العربية يعني الاطمئنان وانعدام الخوف، فيقال أمن آمن إذا أطمأن، فالأمن كلمة مأخوذة من الأمان والأخير هو الاطمئنان التام وتوفير الحماية، فضلاً عن ذلك فقد تحمل كلمة الأمن في اللغة أصلين متقاربين هما الأمانة ضد الخيانة أي سكون القلب والثاني التصديق، وبالسياق نفسه يشير(Lodewyk،2005،97) إلى أن الأمن هو الحالة التي يكون فيها الإنسان بعيداً عن أي خطر يتهدده، ويرى (اقرع، 2005، 16) إن الأمن هو طمأنينة قلبية تقود إلى الرخاء والسكون النفسي ممّا يناقض الخوف، و ذلك يفسر لنا أن الأمن يمثل إشارة حية إلى الطمأنينة والسكينة (cai،2002،94).

أما الدلالة الاصطلاحية للأمن الوظيفي فيمكننا الإفادة من طروحات عدد مـن البـاحثين، إذ أشار (العتيبي، 2010، 30) إلى أن الأمن الوظيفي يتجسد في الإجراءات التـي اتخـذتها المـوارد البشرية بغية الاحتياط والاحتراز، إذ انه ينطبق على الوظيفة التـي يشـغلها المـورد الـبشري حـين أدائه للأنشطة الموكلة إليه وبهذا فأنه يعكس ارتباطات متداخلة بـين المـورد الـبشري والوظيفـة، ويـذهب عـدداً مـن البـاحثين إلى أن الأمـن الـوظيفي يجسـد مسـتوى شـعور المـوارد البشريـة بالطمأنينة في وظائفهم ومنظماتهم.

ولأجل تغطية هذا المفهوم (الأمن الوظيفي) بشكل فاعل فقد اهتدت الباحثـة إلى عـرض الجدول (1) الذي يؤشر إسهامات الباحثين في هذا المجال:

الجدول (1) أراء عدد من الباحثين في مفهوم الأمن الوظيفي

الكاتب والسنة	المفهوم
(Reams & Spencer،1998،8)	قوة العلاقة بين المورد البشري ومنظمته عبر دوران العمل.
(كوهرنت، 1998،400)	مستوى الثقة التي تمتلكها المـوارد البشريـة حـين تأديـة المهـام بمـا يسهم في تلبية الحاجات.
(Smith، 2000، 155)	احتمالية بقاء المورد البشري في وظيفته لأطول مدة ممكنة.
(بروس وبيبتوني،2001، 22)	شعور الموارد البشرية بعدالة المنظمة التي يعملون بها.
(dasgupta، 2001، 59)	استمرارية المورد البشري في وظيفته الحالية حتى المستقبلية.
(إبراهيم، 2003، 23)	إحدى الحاجات الإنسـانية التـي يسـعى المـورد الـبشري دومـا إلى إشباعها وهو من المتطلبات الأساسية والمهمة جداً للمـورد الـبشري من أجل التمتع بالصحة النفسية.
(Lisciandra & Macovec،2004، 6)	الشـعور المسـتقبلي لـدى المـوارد البشريـة بإمكانيـة توظيفهـا اذا فقدت وظيفتها الحالية.
(Lodewyk & Winne،2005،8)	حالة تجسد سعي المورد البشري لتجنب المخاطر المهددة له.
(الخرب، 2006، 7)	إحساس المورد البشري بالطمأنينة على مصدر الدخل واسـتقراره في العمل، وانعدام تعرضه للصراعات التنظيمية والشخصية وضـغوط العمل.

المصدر	التعريف
(Henry & et al، 2008، 84)	طمأنينة المورد البشري بما يجنبه الأخطار التي تهدد وجوده بامتلاكه الوسائل الكفيلة لمواجهة تلك الأخطار.
(بن سالم، 2011، 9)	شعور المورد البشري بالأمن في وظيفته وتعذر إنهاء خدماته إلا بموجب لوائح وقواعد معروفة لديه.
(الفاضل، 2011، 46)	إشباع احتياجات الموارد البشرية ليس المادية فحسب بل الاجتماعية والروحية بما يشعرهم بقيمتهم ومكانتهم.
(Adebayo & lucky، 2012، 9)	الضمانات التي تقدمها المنظمة للموارد البشرية التي تنص على بقائهم مدة زمنية معقولة دون ان يرفضوا.
(judeh، 2012، 584)	تأمين وظائف مستقرة مثلما هي مستمرة للموارد البشرية.
(البلبيسي، 2012،9-10)	محدد فاعل لصحة الموارد البشرية ورفاهيتها جسدياً ونفسياً بما يُؤمِنْ لها البقاء في الوظيفة دون انتقاص من حقوقها سواء الاقدمية أم الأجر وحقوق المعاش.
(lent، 2013، 4)	الاستمرار الفعلي لكل ما هو مجسد للوظيفة وضعاً ومظهراً ودخلًا.
(lucky & et al، 2013، 65)	ضمان الاستمرارية في الوظيفة للموارد البشرية على الرغم من تعقد الظروف.
(الاسمري، 2014 ، 28)	الدور الذي تؤديه الوظيفة في تحقيق الرغبات وتأمين جانباً من التوقعات بقصد نيل الطموحات ومعرفة التطلعات المستقبلية.
(ناصر وحيدر، 2014،163)	الضمانات والمنافع التي تتطلبها الموارد البشرية مثل الأمن من فقدان وظيفته دون أسباب مشروعه فضلاً عن الأمن من إجراءات إداريه تعسفية، ممّا يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية ثم تحسين الأداء.
(lee & et al، 2015، 3)	تحقق سمات الوضع الوظيفي بما يؤدي إلى استمرارية العمل، سواء داخل المنظمة أم خارجها.
(القحطاني،9،2017)	شعور الموارد البشرية بالأمن في بيئة عملهم والاستمرارية لوجودهم على رأس العمل مع الحوافز والترقيات المناسبة لجهودهم.

وبناءً على ما تقدم فقد تبين للمؤلفة أن هناك عدة اتجاهات لدى الباحثين بشأن تعريف الأمـن الوظيفي وكالاتي:

1- ركز الاتجاه الأول في ان الأمن الوظيفي هو تجسيد لحالات الطمأنينـة والاسـتقرار في العمل، إذ تقوم فكرته على رفع درجة الطمأنينة والاستقرار لـدى المـورد الـبشري عـلى مسـتقبله الوظيفي وإنهاء صور التوتر والقلق حول عمله جميعها.

2- تأطر الاتجاه الثاني في ضمان الاستمرارية في الوظيفة مهما كانت حـدة التغيـيرات، إذ يشكل وجود الأمن الوظيفي بيئة صالحة وخصبة للعمل بما يحقق الإبداع والنجاح والاسـتمرارية للموارد البشرية في المنظمة جميعها.

3- أكد الاتجاه الثالـث في وصـف الأمـن الـوظيفي بالضـمانات والمنـافع التـي يمكـن أن يحصل عليها المورد البشري أثناء ممارسته لوظيفته، فالأمن الوظيفي يعد من أهم ركـائز النجـاح في أية منظمة، فلا توجد منظمة ناجحة إلا كان للأمن الوظيفي أثر كبير فيها حتى إن كانت تضم موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات عالية ومتخصصة في مجال عملها.

4- أشار الاتجاه الرابع إلى الثقة وعدها المفسر الفعلي للأمن الوظيفي.

5- ذهب الاتجاه الخامس إلى أن الأمن الوظيفي يمثـل حاجـة إنسـانية ومطلبـاً أساسـياً ينبغي تحقيقه، إذ أن إقرار حالات الأمن الـوظيفي بمـداها الفعـلي يـنعكس عـلى شـتى الأوجـه والفعاليات إذ يتحقق الإبداع ويُقر الرضا ثم يُؤمَنْ النجاح.

6- أضاف الاتجاه السادس أن الأمن الـوظيفي يعكـس الحالـة التـي يكـون فيهـا المـورد البشري بعيداً عن المخاطر والتهديدات.

واعتماداً على ما سبق يمكن تعريف الأمن الوظيفي أنه:

شعور المورد البشري بالطمأنينة والاستقرار في العمل، وهذا الشعور نابع من ثقة الفرد بكفاءته الذاتية وقدرته على تقديم الأفضل للمنظمة وثقته بحسن تقدير المنظمة لجهوده وكفاءته بما يسهم في سداد حاجاته الأساسية التي يسعى إلى توفيرها وإشباعها وبتعبير أخر هو ضمان حصول المورد البشري على التقدير المناسب من إدارة المنظمة مقابل جهوده المبذولة في العمل بما يضمن استمراريته في الوظيفة.

وما دام الأمر يدور في مفهوم الأمن الوظيفي، فقد عمدت الباحثة إلى تأشير حالة أشار إليها (Dekker ، 2010، 2) بقوله أن هناك مصطلحي (الأمن الوظيفي Job Security، أمن العمّالة Employment Security) حيث يخلط عدداً من الباحثين بين هذين المصطلحين، إذ كثيراً ما يستعمل أمن العمّالة مصطلحاً بالتبادل مع الأمن الوظيفي لذا لا بدّ من توضيح هذه المصطلحات، **فالأمن الوظيفي** (Job security) هو مصطلح يتعلق بمستوى المورد البشري في حين لا يتعلق أمن العمّالة (Employment Security) بالمستوى الفردي بل يشمل الموارد البشرية العاملة في سوق العمل جميعها، فالأول (الأمن الوظيفي) ينصرف إلى ما يخص المورد البشري ضمن الحدود المنظمية أي انه شيء خاص، في حين قد يمتد الثاني (أمن العمّالة) إلى سوق العمل ويعكس درجة من الاتساع أي انه شيء جماعي.

ثانياً: أنواع الأمن الوظيفي

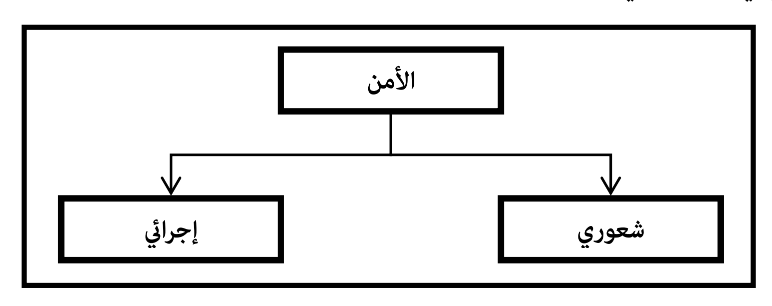
يتعذر على الباحثين اعتماد معيار محدد لتصنيف الأمن الوظيفي وذلك لاحتوائه على عدة متغيرات تفسره مثلما تسهم بشكل او بأخر في التعبير عنه او رسم حدوده، ومع كل ذلك فقد جاءت إسهامات الباحثين متوالية في مجال تحديد أنواع الأمن الوظيفي، ويمكن القول إن بداية مفهوم الأمن كان مفهوماً ذاتياً يعتمد على حماية المورد البشري لنفسه من المخاطر البيئية والبشرية التي قد يتعرض لها، ممّا يدفعه إلى الاستئناس والعيش مع الآخرين للقضاء على الوحدة لإدراكه أن الاتحاد قوة لمواجهة الخطر والخوف، فالأمن الفردي لا يمكن أن يتحقق دون الانصهار في إطار

تجمع بشري يضمن له الأمن والاستقرار فظهرت الأسرة والقبيلة ثم الدولة فيما بعد انطلاقاً من حاجة المورد البشري وبدافع الشعور بالطمأنينة وحماية ذاته (البشر، 2004، 862).

ودعماً لما تقدم أشار (عربي، 2001، 30) إلى أن الأمن يصنف بصورة عامة:

1- **الأمن الشعوري:** يعكس مدى إحساس المورد البشري والجماعة بإشباع دوافعهم العضوية والنفسية التي تتحرك وتدور في احتياجاتهم التي يحتل الأمن الأسبقية فيها.

2- **الأمن الإجرائي:** يتمثل في الجهد المنظم الصادر عن الجماعة بقصد إشباع مواردها البشرية ورد الخصم عنهم، أي ان كيان الجماعة يبقى مُؤمّناً ومصاناً في حدود القانون، وكما هو موضح في الشكل الآتي:



الشكل (2) أنواع الأمن

المصدر: عربي، عصمت، (2001)، التنشئة الاجتماعية –دراسة في علم الاجتماع النفسي، دار الوفاء القانونية، القاهرة – مصر، ص30.

وفي السياق نفسه أشار (محمد، 2001، 67) ان الأمن له معنى شامل لا ينحصر في مجرد الفهم التقليدي الذي يحصر الأمن في القبض على المجرمين وإنزال العقوبات بهم ولكنه يتضمن كثيراً من جوانب الحياة الإنسانية، فيشمل:

1- الأمن الفكري
2- الأمن النفسي
3- الأمن الاجتماعي

4- الأمن الاقتصادي

5- الأمن الصحي

6- الأمن الوظيفي

وبالمقابل أشار (البدراني، 2004، 14) إلى الأمـن الـنفسي وعـده المـدخل الأسـاس في إقـرار الطمأنينة والسكينة وعدم الخوف وقد اكد (عثمان وإبـراهيم، 2004، 136) عـلى الأمـن الـنفسي عبر مجموعة من المكونات تمثلت في:

1- الأمن الاجتماعي Social security

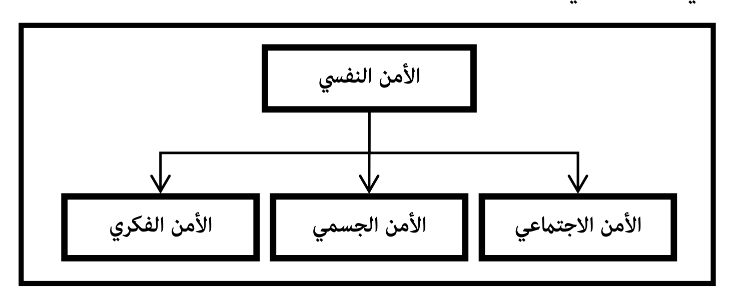
يعكس شعور المورد البشري بإشباع حاجاته الاجتماعيـة، أي ان لـه دوراً اجتماعيـاً مـؤثراً ويُفتقد حين يغيب.

2- الأمن الجسمي Physical security

يتضمن إشباع المورد البشري لحاجاته البدنية والجسدية، فـالمجتمع الـذي يـوفر لمـوارده البشرية حاجاتهم الأساسية يضمن مستوى من الأمن يتناسب ومقدار ما وفر لأفـراده، إلا انـه في وقت الأزمات يتخلل شـعور المـورد الـبشري بـالانتماء للمجتمـع الـذي لا يـوفر الحـد الأدنى مـن الحاجات الأساسية، وبالاتجاه نفسه فإن المجتمع الذي لا يسـتطيع تـوفير هـذه الحاجـات قـد لا يؤدي الى اضطراب في الشعور بالأمن عند موارده البشرية حين يتساوى الجميـع في تحمـل هـذه الظروف الطارئة ممّا يجعل الموارد البشرية يتجاوزون هذه المحنة.

الأمن الفكري Intellectual Security

ينصرف الى أمن المورد البشري على أفكاره ومعتقداته بحيث لا يقهرها الآخرون، ويمكن توضيحه في الشكل الآتي:



الشكل (3)مكونات الامن النفسي

المصدر: عثمان، محمد، وإبراهيم، إبراهيم، (2004)، المسؤولية الأمنية ودور المؤسسات التعليمية في تحقيقها، ندوة الأمن والمجتمع، الجزء الثاني، مركز البحوث والدراسات، جامعة الملك فهد الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص22.

واتساقاً مع ما تقدم أشار(Satcher &Macghee ،1995،40) إن الأمن الوظيفي صنف إلى ثلاثة أنواع رئيسة هي:

1- **الأمن الحافز Motivation Security**

يشكل أدنى درجات الأمن الوظيفي ويمثل حين يتحقق عامل حافز للمورد البشري لمزيد من الأداء أي أن الأمن مقابل الأداء، وفي ذلك إشارة إلى أن الأداء الجيد للمورد البشري رهين تحقق الأمن الوظيفي له.

2- **الأمن الطبيعي Natural Security**

يمثل درجة متوسطة من الأمن الوظيفي وفيه حالة من التعهد من قبل المنظمة للحفاظ على المورد البشري والتمسك به دون محاولة التضحية به، وهنا إقرار لوجود درجة من الانتماء بينه وبين المنظمة.

3- **الأمن المستمر Continue security**

هو أعلى درجات الأمن الوظيفي ويمثل شعور المورد البشري أن المنظمة لا يمكن ان تستغني عنه.

وقد عمدت عدد من الشركات مثل (General Electric، Allied Signal،IT&T)إلى تبني فكرة تأمين المستقبل الوظيفي للمورد البشري، بحيث عمدت هذه الشركات إلى إعطاء المورد البشري عهوداً تمثل جانباً من الأمن الوظيفي وذلك بإمداده ودعمه بكل الفرص بما يسهم في تنمية مهاراته إلى حد انه إذا ألغيت وظيفته يمكن له ان يعمل في قسم آخر (صرصور، 2015، 11).

ثالثاً: أهمية الأمن الوظيفي

يشغل الأمن الوظيفي مكانة بارزة في منظمات الأعمال فهو يمثل هدف استراتيجي تسعى المنظمات لتحقيقه لما له من أهمية في استمرارية الموارد البشرية في العمل، ويلازم ذلك ان الأمن الوظيفي يسهم في تمكين المورد البشري بأداء المهام المناطة به على وجه أفضل، إذ يحقق درجة من الهدوء والثقة والدافعية بين الموارد البشرية، فهو يمثل مطلباً حتمياً للموارد البشرية في اي منظمة ويعكس بدرجة كبيرة الأخلاقيات السائدة بين أطراف العمل كونه يمثل محركاً يمكن للإدارة أن تفيد منه، ومع انه نشاط إنساني فإن تأمينه يتطلب جهداً ووقتاً فضلاً عن توافر القناعة التامة لتأمينه، وما دام الأمن الوظيفي على هذا القدر من الأهمية، فقد أشار (Leung،2009، 4) إلى ضرورة اعتماد التشريعات التي تُؤَمِنْ الحماية للموارد البشرية بما يسهم في توافر الأمن الوظيفي لديهم كما في الجدول (2):

الجدول (2) أهمية الأمن الوظيفي

	الأهمية	الكاتب أو الباحث																						التكرارات	الأهمية النسبية
		(Lahey, 1984, 10-21)	(Kanter,1985 ,54)	(Meltz,1989 ,22)	(أبوشامة، 1999، 73)	(الشمري، 2001، 56)	(Michailidis&Asimenos، 2002، 13)	(Abbeglen، 2004، 15)	(Bosman& et al، 2005، 3)	(الدوري، 2005، 31)	(علاقي، 2007، 31)	(بامعروف، 2008، 1)	(قلمان، 2008، 5)	(Leung,2009 ,4)	(السلمي، 2010، 140)	(Senol,2011 ,16)	(Lent,2013 ,5)	(Akpan,2013 ,86)	(الكحيلة، 2013، 12)	(الهويش، 2013، 102)	(الأسمري، 2014، 28)	(القمي، 2014، 1)	(بونوة، 2016، 22)		
1	الاستمرارية في العمل												*			*								2	%9.09
2	تنمية الدوافع الإيجابية					*						*	*							*				4	%18.18
3	الرضا الوظيفي								*				*	*		*		*	*				*	7	%31.81
4	الإبداع والابتكار						*			*									*			*		4	%18.18
5	التقليل من مستويات الصراع المنظمي	*			*	*				*														4	%18.18
6	توفير الوقت وتركيز الجهد لأداء العمل								*	*				*					*					4	%18.18
7	الاستقرار في العمل			*									*		*			*	*	*			*	7	%31.81
8	تقليص التكاليف	*		*						*														3	%13.63
9	الثقة		*			*			*															3	%13.63
10	الأداء المنظمي				*											*	*							3	%13.63
11	المثل الأخلاقية العليا																				*			1	%4.54
12	التمكين المنظمي																					*		1	%4.54
13	التحفيز المنظمي			*											*	*							*	4	%18.18
14	الإنتاجية			*							*				*	*			*	*				6	%27.27

	الأهمية	(Lahey، 1984، 10-21	(54، 1985،Kanter)	(22، 1989،Meltz)	(ابوشامة، 1999، 73)	(الشمري، 2001، 56)	(Michailidis&Asim ،enos 13)،2002	(15 ، 2004،Abbeglen)	(Bosman& et al، 2005، 3)	(الدوري، 2005، 31)	(علاقي، 2007، 31)	(بامعروف، 2008، 1)	(فلمبان، 2008، 5)	(4، 2009،Leung)	(السلمي، 2010، 140)	(16، 2011،Senol)	(5، 2013،Lent)	(86، 2013،Akpan)	(الكجيلة، 2013، 12)	(الهويش، 2013، 102)	(الاسمري، 2014، 28)	(البقمي، 2014، 1)	(بونوة، 2016، 22)	التكرارت	الأهمية النسبية
15	التوازن بين منافع الموارد البشرية وأصحاب العمل			*												*								2	%9.09
16	تدعيم دور نقابات الموارد البشرية	*												*										2	%9.09
17	الولاء المنظمي										*			*	*				*	*				5	%22.72
18	الالتزام المنظمي							*	*		*							*		*				5	%22.72
19	الروح المعنوية								*										*					2	%9.09
20	التغيير المنظمي										*									*				2	%9.09
21	اشباع الحاجات المادية والمعنوية			*																*				2	%9.09

ممّا ورد في الجدول (2) يتضح لنا ما يأتي:

1- هناك تباين بين الباحثين بشأن أهمية الأمن الوظيفي، إذ انطلق عدداً منهم من مسألة الرضا الوظيفي والاستقرار في العمل، وبالمقابل هناك من أكد على أن الأمن الوظيفي يسهم في تحسين الإنتاجية فضلاً عن وجود فريق أخر ركز في ان الأمن الوظيفي يعزز بالولاء المنظمي والالتزام وبالمقابل هناك من أكد انه يثير الدوافع ويقلل الصراعات ويعمل في تركيز الجهود في العمل بما يسهم في تقليص التكاليف ورفع الأداء المنظمي، وكل ذلك يؤشر أهمية استقطاب أثر النقابات مع الأخذ بنظر الاعتبار عامل التوازن بين منافع الموارد البشرية وأصحاب العمل بهدف إحداث التغيير ورفع الروح المعنوية.

2- وجود قاسم مشترك بين الباحثين بشأن أهمية الأمن الوظيفي على الرغم من وجود درجة من التفاوت بشأن المتغيرات المعبرة عن دعمه وإمكانية تحقيقه، وهذا القاسم يعني ان دورة الحياة للمنظمة لا يمكن ان تتخذ مسارات ايجابية لها دون توافر هذه المتغيرات رغم اختلاف إسهاماتها وهذا مرده الإمكانيات التنظيمية فضلاً عن الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وما يستدل على ذلك ان عدداً من المنظمات تعطي الأولوية لمعالجة الصراعات على حين نجد منظمات أخرى تركز في أهمية إظهار أثر النقابات، في حين مجموعة ثالثة تركز في الأخلاقيات وكل ذلك يوفر لنا دلالة أن الأمن الوظيفي هو العنصر الحيوي لمجموعة من المتغيرات سواء أ كانت على مستوى المورد البشري نفسه أم المنظمة وصولاً إلى البيئة.

3- توافر درجة من الاعتمادية بين المتغيرات المؤشرة لأهمية الأمن الوظيفي، ممّا يفسر لنا أن هناك حالة من الأسبقية في مجال الأهمية التي تُؤمِنها هذه المتغيرات، فالاستقرار في العمل حالة قد تحظى بالصدارة قياساً بغيره من العوامل الأخرى، اخذين بعين الاعتبار أن الباحثين يتباينون في طروحاتهم بشأن هذا الموضوع.

وبناءً على ما تقدم يبدو للباحثة إن الأمن الوظيفي يمثل مطلباً استراتيجياً لدى الموارد البشرية والمنظمات والدول، إلا ان المسألة التي تبرز في هذا الجانب تتمثل بتحديد التكاليف المترتبة على تحقيقه وتأشيرها في مختلف المستويات وفي شتى الظروف، ممّا يفسر لنا أن نتائج الأمن الوظيفي بمداها الفعلي لا يمكن أن تتحقق الا بوجود ما يقابلها من تكاليف بغض النظر عن أنواعها ومصادرها، وهنا تثار مسألة واقعية تتمثل بالتساؤل الآتي (ما مستوى التوازن بين عائدات الأمن الوظيفي والتكاليف المترتبة على تحقيقه ؟).

والإجابة عن هذا التساؤل يتطلب الانطلاق من جملة أمور منها طبيعة المتغيرات المحيطة بالمنظمة الهادفة إلى تحقيق الأمن الوظيفي، فضلاً عن النمط القيادي السائد فيها وعمق رؤيته للأمن الوظيفي ويلازم ذلك تحديد طبيعة الاضطرابات التي تشهدها البيئة ممّا يعني تنوع الأعباء والتكاليف المترتبة على عملية تحقيق الأمن الوظيفي، ومعان العائدات والمنافع ذات قيمة وأهمية على المدى التكتيكي والاستراتيجي فإن ذلك لا يعني تجاهلنا للتكاليف لأنها تشكل نفقات متنوعة تؤدي دوراً في إقرار ميزانية المنظمات.

رابعاً: العوامل المؤثرة في الأمن الوظيفي

في ظل عالم وزمن حركي متسارع يتكرر الحديث عن موضوع الأمن الوظيفي، المصطلح الغائب الحاضر في المدة الحالية نظراً للوضع الاقتصادي وآثاره المترتبة على سوق العمل والتوظيف، إذ نلحظ زيادة إقبال الشباب يوماً بعد يوم على الوظيفة الحكومية نظراً لسعيهم إلى الاستقرار والحصول على راتب يلبي احتياجات الحياة والعديد من المزايا في الوقت الذي تضاعفت فيه الجهود بغية الوصول إلى العمل المطلوب، ووفقاً لما تقدم يتباين الباحثون في تحديد العوامل المؤثرة في الأمن الوظيفي وهذا ناتج من الثراء الفكري الذي يمتلكونه فضلاً عن القناعة والإيمان المتوافر لديهم بشأن هذا الموضوع، وعلى هذا الأساس جاءت الطروحات متباينة بشأن هذه العوامل.

إذ أشار (المنيع، 2013، 186) إلى ان العوامل المؤثرة في الأمن الوظيفي يمكـن ان تتجسـد في:

1- عوامل ذاتية تتعلق بقدرات الموارد البشرية ومؤهلاتها ومهاراتها.

2- عوامل تنظيمية تتعلق بظروف العمل وشروطه.

3- عوامل بيئية تتعلق بالظروف البيئية المؤثرة في العمل والمورد البشري.

إذ يمكن أن يحقق استحواذ أعمال الوظيفة على كامـل الطاقـة الفكريـة للمـورد الـبشري نتائج إيجابية في عمله، في حين يمكن أن ينعكس نقـص هـذه الطاقـة الفكريـة الموجهـة لأعـمال الوظيفة سلباً على متطلبات تلك الوظيفة مما ينعكس على انخفاض درجـة الإخـلاص والتفـاني في العمل فضلاً عن البحث عن جهات أخرى للعمل، وبهذا لـن يسـتطيع المـورد الـبشري الـذي يمـر بتلك الأوضاع مهما بلغت درجة كفاءته وقدرته على متطلبات وظيفته أداء عمله بكفاءة عاليـة، ومن هذا المفهوم نجد أن تكريس درجة عالية من الأمـن الـوظيفي في المنظمـة يعـد امـراً مهـماً وجوهرياً إذ يشكل البيئة السليمة والمناسبة للنهوض بمستوى الإنتاجيـة والاقـتراب مـن مسـتوى يتناسب مع الطاقات والكفاءات العاملة ضمن تلك المنظمة .

وبالمقابـل أكـد (صرصـور، 2015، 14) إن العوامـل المـؤثرة في الأمـن الـوظيفي يمكـن أن تشمل:

1- درجة الرضا المتوافرة لدى الموارد البشرية عن الأمـن الـوظيفي وتشـمل: إسـتمرارية العمل، وشعور الموارد البشرية بالتهديد، وإمكانية فقد الوظيفة.

2- الوضـع الـذي تكـون عليـه المنظمـة وطبيعـة العلاقـة بـين المـوارد البشريـة والإدارة وتشمل:

❖ اهتمام المنظمة بالموارد البشرية والتواصل معهم.

❖ سياسات المنظمة واسـتقرارها مثـل وضـوح المهـام والواجبـات والمشـاركة في خطـط تنفيذ العمل والصلاحيات الممنوحة، واستقرارها المالي والإداري.

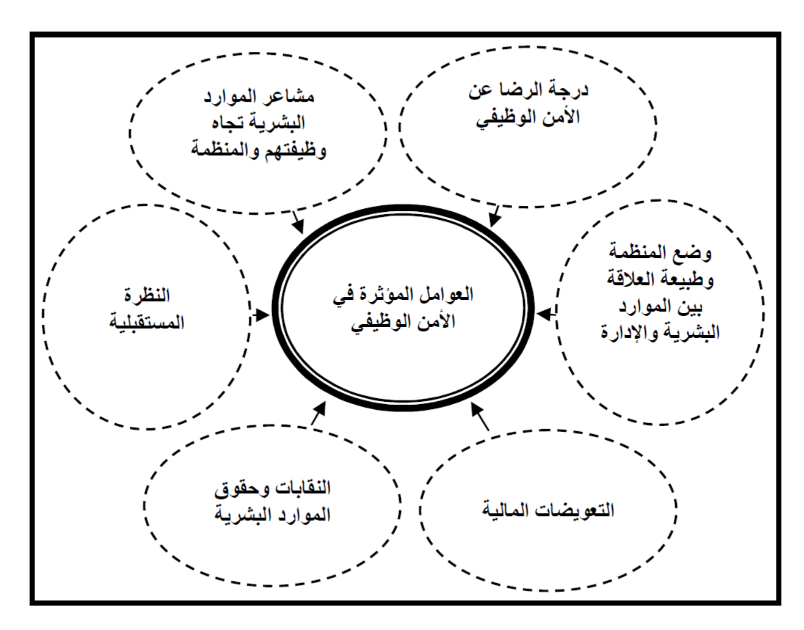
❖ تقـدير الإدارة للمـورد الـبشري وبنـاء جوانـب القصـور لديـه بالتـدريب والتأهيـل بالدورات اللازمة باستعمال مهاراته وخبراته.

3- نوع التعويضات المالية التي يمكن الحصول عليها ومستواها مثل الأجـور والمكافـآت وغيرها من الأمور التي من شأنها ان تعزز من الدافعية للاستمرار في العمل.

4- النقابات وحقوق الموارد البشرية.

5- طبيعة النظرة المستقبلية للأمن الوظيفي التي تتمثل بتحقيق الطموحات المستقبلية للموارد البشرية.

6- المشاعر التي يحملها المـورد الـبشري بإتجـاه الوظيفـة والمنظمـة في آن واحـد مثـل: شعوره بالعجز او النجاح في عمله واندماجه في بيئة العمل وعكـس موقعـه الـوظيفي للسـعادة والفخر على جوانب حياته .... الخ.



الشكل (4) العوامل المؤثرة في الأمن الوظيفي

المصدر: صرصور، اية عبد القادر إبراهيم، (2015)، دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية – كلية التجارة، غزة، فلسطين، ص15.

وتوافقاً مع ما تقدم أكد (Lain ، 2005،16) مجموعة من العوامل تحددت في:

1- إعادة ترتيب الموارد البشرية وتوزيعها على الأنشطة والفعاليات بما يمهد السبيل لاستغلال القدرات.

2- نوع الفرص المتاحة للموارد البشرية وطبيعتها بما يمكنها من تطوير قدراتها.

3- تقوية شعور المورد البشرية أنه مؤثر وذو أثر فاعل في المنظمة.

وبهذا يتأثر الأمن الوظيفي بطبيعة النظرة للمورد البشري في العمل (هل له قيمة أم لا ؟) فضلاً عن الفرص المتاحة لتطوير الذات البشرية بحيث يمكن توظيف القدرات وتأمين الكفاءة أم أن الأمر على النقيض من ذلك.

ويرى (عصفور، 1413، 10) إن المدير يمكن أن يشعر أتباعه ومرؤوسيه بالأمن الوظيفي من خلال:

1- **الجو النفسي للعمل:**يتمثل بقيام المدير بإيجاد أسلوب للتعامل مع المرؤوسين، إذ يعتمد على سلوك المدير في العمل ومدى ثنائه أو ذمه لعمل المرؤوسين.

2- **المعرفة الكاملة والواضحة لما هو مطلوب من كل شخص:** حين يعرف الشخص ما هو مطلوب منه، يسعى إلى إنجازه وتحقيقه يحصل على رضا الإدارة ويشعر بالأمن في العمل.

3- **القواعد المنطقية للنظام:**بمعنى ان يسود العمل نوع من العدالة بحيث يكافأ المجتهد ويعاقب المخطئ بتطبيق نظرية العقاب والثواب.

وفضلاً عمّا تقدم يشير (العتيبي، 2010، 32) إلى أن هناك أربعة عوامل تؤدي دوراً مهماً في موضوع الأمن الوظيفي تشمل:

1- اندفاع المنظمات لتقليص الموارد البشرية فيها بغية تقليص التكاليف قد يشكل خرقاً لقواعد الأمن الوظيفي.

2- إقدام المنظمات على الاندماج قد يعكس حالة من إمكانية الاستغناء عن عدداً من التخصصات لدى الموارد البشرية نتيجة التكرار.

3- حالات التحول التي يشهدها الاقتصاد ونعني هنا الانتقال من اقتصاد التصنيع إلى اقتصاد الخدمات الذي جعل من مهارات الكثير من الموارد البشرية غير ذات قيمة.

4- موقف النقابات وأثرها في التمثيل، إذ ان انخفاض مستوى التمثيل وغياب الاتفاق الجماعي قد يجعل الموارد البشرية تحت وطأة القرارات الإدارية.

وبناءً على ما تقدم يمكننا القول ان العوامل المؤثرة في الأمن الوظيفي تتخذ أكثر من مسار، فعدد منها يترك مسارات سلبية وأخرى ذات اثر إيجابي، ممّا يضع الإدارات أمام فكرة المفاضلة بين الإيجابيات والسلبيات مع التركيز في الجوانب الإيجابية التي تمثل السند والداعم لتحقيق الأمن الوظيفي الذي باتت المنظمات بأشد الحاجة اليه، إذ يعني الافتقار اليه وقوع المنظمات تحت دالة الانحدار او الغياب، فالمنظمة التي لا تستطيع ان تُؤَمِن الحياة المستقرة للموارد البشرية فيها كيف تتوقع لها النهوض بالمهام الموكلة إليها، ممّا

يعني ان الأمن الوظيفي يشكل المفتاح الرئيس للأنشطة كافة، فلا قيمة ولا تأثير لأي مورد بشري دون توافر الأمن الوظيفي، أي يمثل الأمن الوظيفي الأساس الفاعل للأداء العالي وعلى هذا الأساس جاءت الاهتمامات مركزة بالعوامل المؤثرة فيه.

خامساً: معوقات الأمن الوظيفي

يشكل الأمن الوظيفي أحد المنطلقات الأساسية لإقرار النجاح في مجال الأعمال،ممّا حدا بالإدارات التنظيمية إلى معرفة المعوقات التي تعترضه وتحد من فاعليته وقد تباين الباحثون في تحديد هذه المعوقات تبعاً لطبيعة الرؤى التي يمتلكونها باتجاه الأمن الوظيفي فضلاً عن التوجهات السائدة لديهم، ومع كل ذلك تمحورت هذه المعوقات بالاتي (القحطاني، 2001، 131-136)،(القريوتي،2000،304-307)، (الكبيسي،2005،43-47)، (المشاري، 2002،411):

1- المعوقات الإدارية:

تتمثل هذه المعوقات في تضخم السلطة البيروقراطية على النحو الذي يسهم في ايجاد قيود ومحددات إتجاه عملية التغيير في المنظمات، ثم سيادة الثقافة البيروقراطية التي تمثل بحد ذاتها قيداً مهدداً للأمن الوظيفي، فضلاً عن ذلك فقد يبرز جمود الأنظمة واللوائح عائقاً يسهم في كثرة التعديلات وبروز التفسيرات الى حد التعارض ثم ظهور التعقيدات في مجال عملية اتخاذ القرار.

فضلاً عمّا سبق فالمعوقات التي تعترض الأمن الوظيفي هي:

1. انعدام العدالة ومحاباة عدداً من الموارد البشرية وازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم.
2. سوء المناخ المنظمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة دون تفحص نتائجها والغرض منها.
3. سيادة القيم الاجتماعية التي تدعو للطاعة العمياء والامتثال المطلق للرؤساء والمديرين دون مناقشة لأوامرهم وتعليماتهم وإنجاز العمل بالطريقة الرسمية المعتادة دون تجديد أو تطوير.
4. ضعف مساندة العمل الجماعي.
5. غياب التفكير الإبداعي في المنظمات.

2- **المعوقات الفنية:**

تتحدد هـذه المعوقـات في غيـاب التـدريب المناسـب ثـم انعـدام القـدرة عـلى مواجهـة المشكلات الطارئة أو الروتينية مقترناً ذلك بغياب القدرة على تقديم المقترحـات وهنـا إشـارة إلى ضعف إمكانية الموارد البشرية على مواكبة التطورات والقدرة على إحداث التغييرات وقد يـتجلى ذلك في الدول النامية بشكل واضح، ويلازم ذلك غياب القدرة عـلى اسـتعمال التقانـات الحديثـة والمتطورة.

3- **المعوقات المالية:**

تشكل هذه المعوقات خطراً داهماً على الأمن الـوظيفي وبالـذات عنـد قلـة الاعـتمادات المالية المخصصة لتطوير الخطط التدريبية للموارد البشريـة فضـلاً عـن ضـعف الحـوافز الماديـة والمعنوية الداعمة للموارد البشرية مقترناً ذلك بانعـدام إتاحـة الفرصـة للأقسـام بإبـداء رأيهـا في الموازنات السنوية التي تضعها الإدارات المركزية، ويـلازم ذلـك قلـة المـوارد الماليـة لتـأمين البنيـة التحتية سواء تعلق الأمر بشراء التقانات الحديثة او ما تمثـل بتطـوير الحاسـبات الآليـة وإنشـاء المواقع وربط الشبكات.

وأضاف (الاسمري، 2014، 39) إن تطبيق الخصخصة في المنظمات الحكومية التـي تـؤدي إلى زيادة الصراعات المنظمية والقلق الذي يراود الموارد البشرية نتيجة الخوف من الاستغناء عن خدماتهم، قد ينعكس سلباً على اتجاهاتهم نحو العمل بما يؤدي الى سـلوكيات سـلبية تتمثـل في اللامبالاة بإنجاز مهام العمـل وانعـدام الاهـتمام والتـأخر في الحضـور والانصراف مبكـراً وارتفـاع معدلات التغيب عن العمل والرغبة في تركه، ممّا يؤثر في مستويات الأداء ويقلل مسـتوى الرضـا الـوظيفي وينتهـي بانخفـاض مسـتوى الأمـن الـوظيفي وتضـاؤله، لان المـورد الـبشري تتنازعـه رغبتان:الأولى الرغبة في البقاء في منظمـة تبعـث في الـنفس الأمـن الـوظيفي والثانيـة: الرغبـة في التخلص من السلبيات التي تؤدي إلى انعدام الشعور بالأمن الوظيفي.

وهو ما يؤكده (suppayah ،2010،18) فكلما كـان المـورد الـبشري غـير قـادر عـلى قبـول حقيقة ما يقدمه صاحب العمل أو كانت الأساليب التي يستعملها صاحب العمـل تهـدد وجـود المورد البشري وأمن وظيفته أدى ذلك إلى زيادة العائق الذي يقف أما معملـه وإنتاجيتـه ويحـد من التزامه.

وفي السياق نفسه أشار كـل مـن (Ichino & Riphan ، 2005،12)، (المـير، 1991، 46) إلى أن معوقات الأمن الوظيفي تتمثل:

1- التسيب الوظيفي

ينجم هذا النوع من المعوقات حين زيادة حـالات الأمـن لـدى المـوارد البشريـة عـلى النحو الذي يدفعها الى التسيب وانعـدام الالتـزام بضـوابط العمـل وقواعـده، بحيـث تصـبح عملية الإفلات من العمل والانقطاع عن الدوام حالات مقبولة علماً أنهـا تشـكل مظهـراً مـن مظاهر التسيب وفي هذا الصدد يمكننا القول أن عملية تـأمين الأمـن الـوظيفي الفـائض عـن الحدود المقبولة التي تفهمها الموارد البشريـة قـد يترتـب عليـه مخـاطر أي معوقـات ممثلـة بحالة من حالات التسيب.

2- انخفاض مستويات الإنتاجية

يعود سببه إلى انتشار اللامبالاة والتكاسل وغياب المنافسة المشروعة بين المـوارد البشريـة، ممّا يترتب عليه التمسك بالحدود الـدنيا مـن الأداء، وفي هـذه الحالـة تنعـدم المبـادرات وتسـوء حالات الالتزام بأدنى المستويات وفي ذلك مؤشر لانخفاض الإنتاجية.

3- الانشغال بالأعمال الخاصة

تتمثل بالتركيز والتمسك بكل ما هو خاص على حساب الوظيفة وهذا يفسر لنا إن ضمان الموارد البشرية لامتيازاتها ورواتبها قد يوفر لها مدخلاً للتركيز في كل ما هو خـاص دون الاهـتمام بالوظيفة وهنا منحى سلبي يؤشر حالة من حالات الإخلال بالأمن الوظيفي.

4- **التخلف الإداري**

يتمثل في انعدام الرغبة لدى الموارد البشرية في مجال التدريب وترك بذل الجهود لتطوير الذات وتنمية المهارات بحيث يتولد شعور لدى المـوارد البشريـة بفقـدان الحاجـة للتطـوير مـن أجل التغيير.

ودعماً لما تقدم أشار كل من (stander & rothmann،2010 ،13) إلى أن معوقات الأمن الوظيفي لا تخرج عن تدني مستوى الأداء الوظيفي فضلاً عن زيادة معدلات التغيب عن العمـل ثم ارتفـاع دورانـه وصـولاً إلى انخفـاض مسـتويات الالتـزام مـمّا يترتـب عليـه وقـوع المـنظمات تحت طائلة من الإشـكاليات الماليـة والإداريـة، ويـرى كـل مـن (salladvre& et al، 2011،14) و(Fatimah & et al،2012،12) إن الموارد البشريـة التـي تفتقـر إلى الأمـن الـوظيفي سـيبذلون جهداً اقل ويظهرون مستوى أعلى من الانحراف في العمل قياساً بغيرهم ممـن يتمتعـون بدرجـة مقبولة او مرضية من الأمن الوظيفي.

ومع ما تقدم أشار (de cuyper& et al،2008 ،488) إلى أن الأمن الوظيفي قد تتفـاوت عملية تحقيقه في المنظمات، إذ نجد عدداً منها تفتقر إليه في حين نجد أخـرى قـد يكـون مطبقـاً لديها بدرجة من النسبية ومع كل ذلك يشكل انعدامه احد الضغوطات في الحياة العملية لها.

وبالمقابـل أشـار (الهـويش، 2013، 114) إلى أن معوقـات الأمـن الـوظيفي في المـنظمات تتمثل:

1- ضعف المؤهلات العلمية، وانخفاض مستوى الخبرة.

2- افتقاد الثقة بين الإدارة والموارد البشرية.

3- ضعف العدالة التوزيعية في المكافآت الممنوحة للموارد البشرية.

4- صعوبة التفاعل والتواصل بين الرؤساء والمرؤسين بحيث تتزايد حالات النقد السـلبي بأقسى صورها.

5- سوء الإدارة.

6- انعدام تطبيق مبدأ الجدارة.

7- تكليف الموارد البشرية بمهام تفوق قدراتها الذهنية والبدنية.

8- سيادة شعور لدى الموارد البشرية في المنظمة أن فرص الترقي والتقدم والنمو ضعيفة وتحكمها معايير مخالفة لما يجب ان تكون عليه.

وينظر الباحثان (Fallon & Lucas،1991،398) إلى معوقات الأمن الوظيفي برؤية مغايرة لما سبقهما من الباحثين، إذ أشار إلى أن حدة التغييرات التي تحدث لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمات قد يترتب عليها أعباء مالية ثم بروز الحاجة إلى إجراء التعديلات سواء من ناحية الفحص أم التعيين وصولاً إلى تكاليف التدريب ممّا يضع المنظمات أمام مسؤوليات جديدة سواء تعلق الأمر بالاختيار أم كيفية تأمين آليات الانتقاء، وفي كل ذلك إشارة إلى وضع المنظمات أمام مستجدات تحكمها ظروف السوق فضلاً عن احتياجات العمل المستقبلية، ممّا ينبثق عنه سيادة حالة من التردد حين إجراء عمليات التوظيف، مثلاً قد تضطر المنظمات إلى الاعتماد كلياً على الاقامات الطوعية والتقاعد أو إقناع الموارد البشرية بالانسحاب، وبهذا قد تضعف سرعة تعديل المنظمات لمواردها البشرية بسبب التنظيم الإضافي لأمن العمل.

إذ أن التكاليف حين تكون كبيرة يتعذر على المنظمة الاستجابة لظروف السوق المتغيرة فتكون درجة المرونة اقل ما يمكن، وقد تبرز حالة لدى المنظمات تتمثل بوجود لوائح لديها تشجع على استعمال الموارد البشرية المؤقتة، إلا أنها قد تؤدي إلى انخفاض مستوى الإنتاجية بشكل عام لان الموارد البشرية المؤقتة سيكتسبون مهارات اقل من المنظمات ومن ثم فرض أمن وظيفي على أصحاب العمل وهو ما يتوافق مع توجهات عدد من المنظمات، إذ تعمد إلى تقديم أجور منخفضة للموارد البشرية مقابل تحقيق الأمن الوظيفي لديها وهو ما سيكون مربحاً للمنظمات بخاصة إذا كانت هذه الموارد معنية بالتسريح وبالاتجاه نفسه فأن المورد البشري يتوقع حصوله على قدر اكبر من الأمن الوظيفي لذا هم على استعداد لقبول وظيفة تدفع أجوراً اقل مقترنة بوعود الأمن فالأجور المنخفضة يمكن عدها تأميناً تجاه المطالبة في حالة فقدان الوظيفة.

وهناك مدخلاً اخـراً تلجـأ المـنظمات إلى اعـتماده في مجـال الأمـن الـوظيفي هـو زيـادة ساعات العمل الإضافي للموارد البشرية في المنظمة مع خفض نسـبة المـردود الـذي تحصـل عليـه تلك الموارد ممّا يجعل الموارد البشرية أمام حالة من التفكير فيما تتقاضاه ونوع الإنتاجيـة الـذي تقدمه ومستواها وهي إشارة إلى ولادة معوقات جديدة للأمن الوظيفي، إذ أن اندفاع المـنظمات لانتهاج فكرة زيادة ساعات العمل عـلى حسـاب المـوارد البشريـة قـد يشـكل حالـة مـن الخـرق لعملية الأمن الوظيفي لان الموارد البشرية لديها قدرات وطاقات وإمكانيات فضـلاً عـن مشـاعر واتجاهات سواء تعلق الأمر بالعمل أم الإدارة.

ويدعم ما تقدم طروحات الباحث (jarosch،2014،10) بقوله أن المعوقات التـي تواجـه المنظمات في مجال الأمن الوظيفي تتمثل بانخفاض معدلات التوظيـف المسـتقبلية لـدى المـوارد البشرية مقترناً ذلك بانخفاض الأجور ثـم التـأثير السـلبي عـلى المنـتج الخـاص بـالموارد البشريـة، ويمكننا تلخيص كل ما تقدم بالجدول الآتي:

الجدول (3) معوقات الأمن الوظيفي

الباحثين	المعوقات
(Fallon & lucas، 1991، 398)	- ضعف الاستجابة لتغييرات السوق نتيجة ارتفاع التكاليف. - تدني مستوى الإنتاجية للموارد البشرية ذات العقود المؤقتة. - انخفاض مستوى الأجور الذي تحصل عليه الموارد البشرية بغية الحصول على تأمينات حين المطالبة في حالة فقدان الوظيفة. - زيادة ساعات العمل الإضافي للموارد البشرية مع خفض نسبة المردود الذي تحصل عليه تلك الموارد قد يشكل إشارة إلى ولادة معوقات للأمن الوظيفي.
(المير، 1991، 46) (Ichino & Riphan،2005، 12)	- التسيب الوظيفي. - انخفاض الإنتاجية. - الانشغال بالأعمال الخاصة. - التخلف الإداري.
(القريوتي، 2000، 304-307)	- انعدام العدالة وشيوع المحاباة. - سوء المناخ التنظيمي. - سيادة القيم الاجتماعية التي تدعو للطاعة العمياء. - ضعف مساندة العمل الجماعي. - غياب التفكير الإبداعي.
(القحطاني، 2001، 131-136)	- تضخم السلطة البيروقراطية. - جمود الأنظمة واللوائح.
(المشاري، 2002، 411)	- انعدام توافر الوسائل التدريبية المناسبة لحل المشكلات. - غياب القدرة على استعمال التقانات الحديثة. - ضعف امكانية مواكبة التطورات والقدرة لإحداث التغيير
(الكبيسي، 2005، 43-47)	- انعدام استقرار القيادات والكوادر المتخصصة. - التقاعد المبكر. - تجاهل المهارات عند تطبيق حركة التنقلات. - ضعف الاعتمادات المالية لتطوير الخطط التدريبية.

الباحثين	المعوقات
	- تدني مستوى الحوافز المادية والمعنوية. - قلة الموارد المالية اللازمة لشراء التقانات الحديثة. - ارتفاع تكلفة الصيانة.
(Stander & Rothmann، 2010، 13)	- الأداء الوظيفي المتدني. - ارتفاع معدل الدوران حول العمل. - انخفاض مستوى الالتزام المنظمي.
(الهويش، 2013، 114)	- ضعف كل من التأهيل العلمي ومستوى الخبرة. - افتقاد الثقة بين الإدارة والموارد البشرية. - ضعف العدالة التوزيعية في المكافآت الممنوحة للموارد البشرية. - النقد السلبي من الرؤساء للمرؤوسين. - سوء الإدارة. - غياب تطبيق مبدأ الجدارة. - تكليف الموارد البشرية بمهام تفوق قدراتها. - الشعور أن فرص الترقي والتقدم ضعيفة وتحكمها معايير مخالفة لما يجب ان تكون عليه.
(Jarosch ، 2014،1)	- انخفاض معدلات التوظيف المستقبلية. - انخفاض مستويات الأجور.
(الاسمري، 2014، 39)	- تطبيق الخصخصة يؤدي الى زيادة الصراعات التنظيمية والقلق لدى الموارد البشرية.

سادساً: مفهوم فقدان الأمن الوظيفي ومسبباته والنتائج المترتبة عليه:

يترتب على تراكم معوقات الأمن الوظيفي إلى الحد الكبير وجود حالة من حالات غياب الأمن الوظيفي وفي ذلك إشارة إلى وجود عدداً من العوامل السلبية التي تدفع المنظمات إلى الانفصال عن واقعها ثم تراجع الموارد البشرية عن إمكانية أداء المهام الموكلة إليها مـمّا يدفع الإدارات التنظيمية إلى إعادة التفكير في كل ما يحيطها ويعترض مسار عملها الى حد التركيز في الحوافز بدلاً من الملل والإجهاد وتقر المشاركة بعيداً عن العزلة والانفصال وتركز في التكيف والقدرة على التأقلم بدلاً من الجمود وانعدام القدرة على احتواء المواقف وبهذا أصبح الاهتمام بموضوع فقدان الأمن الوظيفي قضية رئيسة للعديد من الموارد البشرية (19،2000 ، Burke&Cooper).

وما تقدم يفسر لنا حقيقة قائمة في مجال الأعمال تتمثل في أن الأمن الوظيفي ممكن النظر اليه من غياب حالات الأمن الوظيفي وهذا ما ظهر في البحوث والدراسات التي عالجت مسألة غياب الأمن الوظيفي مثل دراسة (Greenhalgh& Rosenblatt، 1984،9)، وبناءً على ما تقدم يمكن تعريف فقدان الأمن الوظيفي وفقا لطروحات الباحثين في الجدول الآتي:

الجدول (4) مفهوم فقدان الأمن الوظيفي

الباحث	التعريف
Davy & et al، 1997، 18	درجة القلق التي تنتاب الموارد البشرية حيال مستقبلها الوظيفي.
Mohr، 2000، 21	إدراك الموارد البشرية لاحتمالية تركها لوظائفها وهنا إشارة إلى العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي والبطالة لان الموارد البشرية تشعر بدرجة من التهديد حين سيادة حالات البطالة في ميدان العمل.
Sverke & Hellgren، 2002، 26	رد الفعل السلبي للموارد البشرية باتجاه التغييرات المتعلقة بوظائفها.
Suppayah، 2010، 10	غياب القدرة على الاستمرارية المطلوبة في العمل نتيجة

التعريف	الباحث
الوضع الوظيفي المهدد وهو يعكس تفاعل عدة مكونات (ميزات الوظيفة، وإجمالي الوظيفة، والتهديد الذي يتعرض له المورد البشري، والعجز).	
مستوى الإحساس بالعجز وافتقاد القدرة على الاستمرارية في العمل لوجود حالة من حالات التهديد.	Dachapalli & Paramasurr 2012، 15

وفي ظل ما سبق يتضح للباحثة ان الشعور بفقدان الأمن الوظيفي قد يكون ناجماً عن مجموعة من الأسباب تتعلق بالموارد البشرية نفسها مثل (النضج العقلي، والمعرفة، وأنماط التفكير) مقترناً ذلك بالتطور التكنولوجي ومثل هذه الأسباب قد توجد حالة من إعادة التفكير لدى الموارد البشرية بالمهام الوظيفية الموكلة إليهم، بحيث ترتب القياسات على وفق معطيات الواقع، فإدخال العامل التكنولوجي قد يسهم في إيجاد حالة من القلق لدى عينة من الموارد البشرية بسبب تفكيرها في احتمالية فقدان وظائفها.

ودعماً لما تقدم أكد (مرسي، 2014، 173) ان فقدان الأمن الوظيفي ناجم عن تعرض حياة العمل الى سلسلة من التغييرات (إعادة الهيكلة، وتكنولوجيا المعلومات، والمنافسة العالمية، وعقود العمل المرنة)، التي تقود إلى حالة من الشعور بفقدان الأمن الوظيفي، والأخير يرتبط بمتغيرات شخصية مثلما انه يتأثر بمستوى الشكوك لدى الموارد البشرية في الاستمرارية بالعمل وصولاً إلى الغموض وانعدام التأكد بشأن المستقبل.

وفي السياق نفسه أشار كل من(sverke& et al ،2002،51)، (Richter،2011،9) إلى ان فقدان الأمن الوظيفي ناجم عن جمله أسباب منها:

1- الاندماج Merger

تبرز أهمية الاندماج بين المنظمات على نحو يترتب عليه إعادة هياكلها واستحداث وظائف مثلما قد يترتب عليه حذف وظائف أخرى، وفي ذلك منحى لبروز مشاعر القلق لدى الموارد البشرية لان هذه الموارد تشعر بقيمتها حين استمرارها في عملها، إذ أن سيادة فكرة الاندماجات بين المنظمات قد تقود إلى تسريح عدد من الفئات من الموارد البشرية وتقليص عددها وسيادة حالات النقل... الخ، ممّا يوجد درجة من الانخفاض في مستوى الأمن ثم تدني مستوى الرضا وبروز حالات التسيب الوظيفي فضلاً عن محاولات الانسحاب من العمل.

2- تقليص الحجم Downsizing

تبرز هذه العملية نتيجةً للتغييرات التي تعترض مسار المنظمات في ميدان عملها ممّا يترتب عليه اعتماد هذه الفكرة بقصد التخفيف من اعباء الموارد البشرية المتزايدة او الفائضة عن الحاجة ثم إيجاد حالة من التوازن النسبي بين المعروض والمطلوب من الموارد البشرية في ظل متغيرات سوق العمل.

3- المواقف من اعادة الهيكلة Restructure Situations

تتباين مواقف الموارد البشرية تجاه مسألة إعادة الهيكلة في المنظمات وعلى النحو الذي يترتب عليه ظهور الحاجة إلى إبداء المعالجات علماً أن هذه تكون نتيجة لنوع المواقف التي تتخذ صيغاً وإشكالا متعددة.

ودعماً لما تقدم أشار (Spreitzer& Mishra ،2002،23) إلى أن الموارد البشرية التي تتمكن من التخلص من تقليص الحجم ستكون معاناتهم من مسألة فقدان الأمن الوظيفي قليلة جداً قياساً بغيرهم، وفي هذه الحالة تتغير نظرتهم إلى الإدارة العليا ويشعرون بمزيد من الثقة والعدالة وصولاً إلى إمكانية الاستجابة لأية مهام يكلفون بها.

وفي السياق نفسه أشار (Laszlo & et al، 2010، 869)إلى أن العولمة وتحرير أسواق العمل وزيادة المنافسة قد تدفع المنظمات لإعادة النظر في هياكلها ثم تخفيض حجم الموارد البشرية لديها وقد يصل الحال بها إلى انتهاج فكرة الاندماج وإدخال العقود المؤقتة نمطاً جديداً من أنماط التوظيف، فمع أن هذه الأساليب لها مسوغاتها من الناحية الإدارية فإنها من وجهة نظر الموارد البشرية قد تمثل تهديدات وبالذات للمتأثرين بها ممّا يترتب عليه شعوره بفقدان الأمن الوظيفي.

ويرى(Senol ،2011،1) ان فقدان الأمن الوظيفي تتحدد أسبابه بطبيعة التكنولوجيا وكيفية استعمالها فضلاً عن تدويل رأس المال مقترناً ذلك بالتغيير الديموغرافي والسياسات الحكومية ويؤكد (Givord & Maurin،2004،598) إن حالات انخفاض الأمن الوظيفي تتمثل في ضعف الحماية للموارد البشرية اي انعدام وجود قوانين وتشريعات منظمة للعلاقة بين تلك الموارد والمنظمات فضلاً عن ذلك ضعف درجة التكامل بين الموارد البشرية إلى حد غياب التفاعل بين الاختصاصات وبروز درجة من الإرباك والغموض وكل ذلك يترتب عليه بروز درجة من انعدام التأكد الاجتماعي لدى الموارد البشرية (Jeon ، 2009، 26).

ويترتب على انخفاض الأمن الوظيفي في المنظمات جملة أمور، إذ أشار (Morocos،2009،22) إلى انه يشكل مصدراً من مصادر الضغوط في بيئة العمل ممّا ينعكس على سلوكيات وتوجهات الموارد البشرية وبالمقابل أكد(مرسي، 2014، 174) ان فقدان الأمن الوظيفي يعني تهديد حالات التوازن في مجال الأخذ والعطاء بين الموارد البشرية والمسؤولين عن العمل.

وبالاتجاه نفسه يؤكد (Moshoeu & Geldenhuys،2011،41) ان فقدان الأمن الوظيفي يتمخض عنه جملة من النتائج السلبية تتمثل بالشكاوي والاضطرابات وبروز المشكلات واحتمالية ترك الوظيفة مقترناً ذلك بفقدان الرغبة في العمل وبروز حالات القلق والإحباط فضلاً عن احتمال ظهور عدداً من الأعراض مثل ارتفاع ضغط الدم ووجود حالة من الإرباك والغموض في المستقبل إلى حد الخوف من الفقر أو البطالة

لان فقدان الوظيفة يعني بروز الخوف والأخير إشارة إلى فقدان الأمـن، ومثـل هـذه النـواتج قـد تؤثر سلباً في الفاعلية المنظمية (Sverke& et al،2002 ،7).

وهذا مـا جـاء متوافقـاً مـع دراسـة (Probst& Brubaker،2001،6) بقـولهما أن فقدان الأمن الوظيفي يؤثر سـلباً في أداء المـوارد البشريـة ويرفـع مـن معـدلات الغيـاب والعزوف عن العمل إلى حد ظهور ما يسمى بمخاطر السلوك، وكل ذلك يـؤشر انخفـاض الفرص المنظمية في مجال النمو والترقية لدى الموارد البشرية، وهذا يكون مدخلاً للإشارة إلى احتمالية ارتفاع معـدل دوران العمـل عنـد غيـاب الأمـن الـوظيفي وهـذا مـا أكـده (Kinnunen & et al،2000 ،21).

ودعـماً لمـا تقـدم أكـد (Gracia &et al،2009،743)و(Blackmore & kuntz،2011،6) و(Moshoeu & geldenhuys،2011،43) و(بـن سـالم، 2011، 8) إن النـواتج السـلبية لفقـدان الأمن الوظيفي تظهر في:

1- بروز سلوكيات واتجاهات سلبية ممثلة بانخفاض الثقة وضعف الولاء وتدني مستوى الالتزام ثم الرغبة في ترك العمل.

2- ضعف الإنتاجية وزيادة دوران العمل فضلاً عـن زيـادة التواصـل التـي تحـول دون تكيف الموارد البشرية للواقع.

3- كثرة المطالبات والشكاوي واللجوء إلى النقابات.

4- افتقاد بيئة صحية صالحة للتغيير والنمو.

5- انخفاض حجم قـوة العمـل عـلى المسـتوى البعيـد وهنـا إشـارة إلى ضـعف عمليـة التخطيط للموارد البشرية.

ويشير (الخافجي والأحمد ، 2007، 8) إلى أن فقدان الأمن الوظيفي يمكن التعبير عنه بالاتي:

1- **فقدان الاستقرار الوظيفي**

قد يكون بسبب ضعف إدارة الموارد البشرية أو غموض سياسات المنظمة بالتعامل معها.

2- **التهميش والإقصاء**

نوع من التحجيم الغاية منه تغييب دور الشخصية الناضجة والعاقلة بحيث تشكل قدراتها الأدائية فاعلاً اجتماعياً، أما الإقصاء فينصرف إلى استبعاد الموارد البشرية المميزة والقادرة على تحقيق انجازات مميزة للمنظمة.

3- **فقدان روح الالتزام**

نتيجة ضعف الولاء وغياب الإخلاص ومحدودية ربط نتائج الأداء بالحوافز والمكافآت.

4- **فقدان الثقة**

بسبب البناء الوظيفي الخطأ ممّا يؤكد انعدام الاختيار الصحيح.

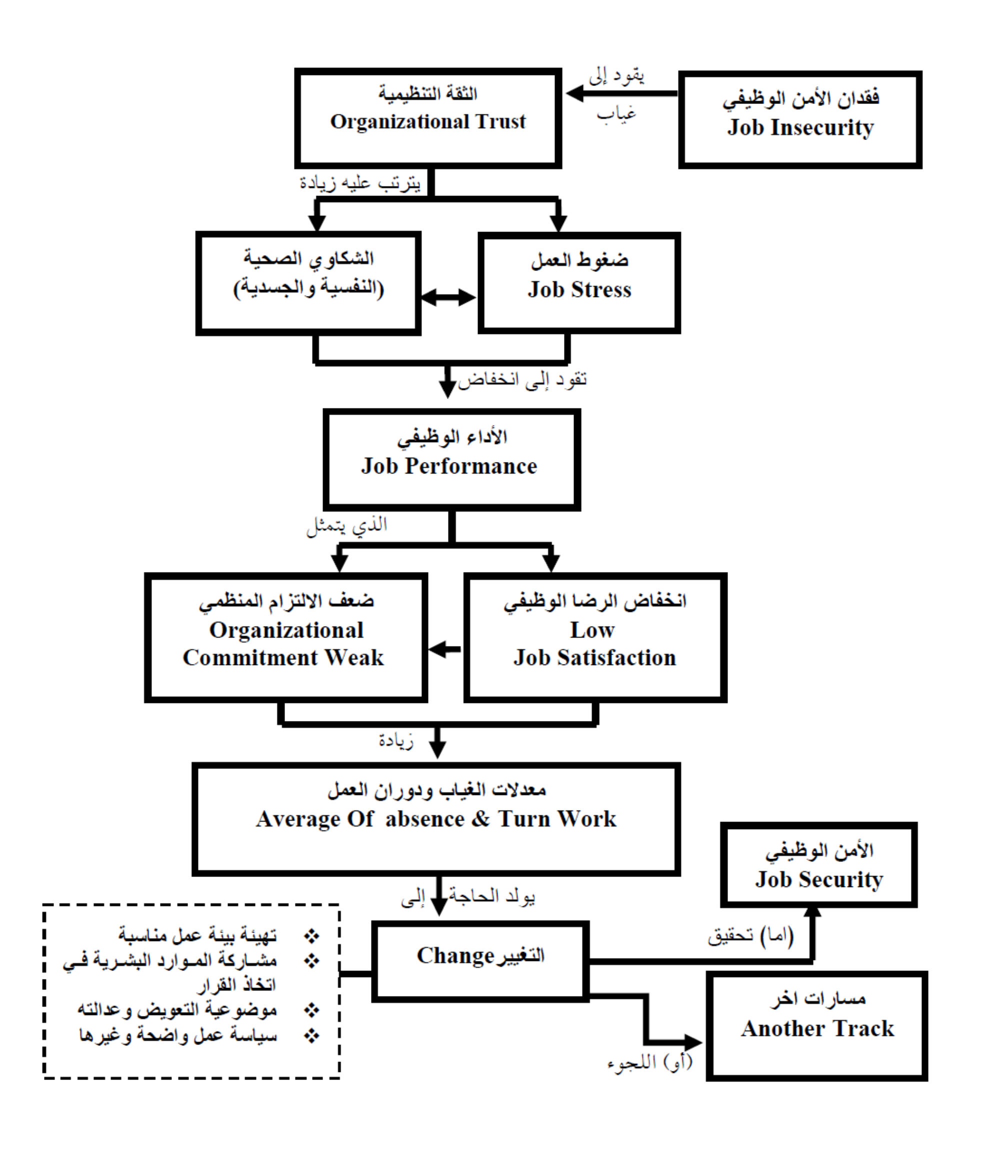
5- **التحيز**

قد يكون سببه غياب المعلومات لدى الإدارة أو سيادة روح التملق والتزلف.

6- **الانتهازية**

سمة ذميمة، وهي نوع من أنواع الشخصية التي تسبب إرباك عمل المنظمة وتشويه صورتها، وقد تسبب انهيار المنظمة وتلاشيها.

ويمكن توضيح تأثير فقدان الأمن الوظيفي في الموارد البشرية في المنظمة بالمخطط الآتي:



الشكل (5) تأثير فقدان الأمن الوظيفي في الموارد البشرية في المنظمة

ووفقاً لما سبق يرى (هيجان، 1999، 226) ان مشكلة الأمن الوظيفي تعود إلى انعدام الثقة فيما بين المنظمات والموارد البشرية نتيجة لافتقاد المورد البشري المهارات الضرورية لأداء عمله، وعليه فان معالجة مشكلة الأمن الوظيفي في المنظمات ينبغي ألا تكون أحادية الاتجاه، بل يجب أن تأخذ نظرة متوازية في النظر إلى هذه القضية وتحليلها، وهذه النظرة تشمل:

1- صاحب العمل

2- الموارد البشرية في المنظمات.

3- يجب ان تأخذ موقف المنظمات في الاعتبار على حد سواء.

ومن المتطلبات اللازم توفرها لتحقيق الأمن الوظيفي في اي منظمة ما يأتي (الشمري، 2013، 47):

1- وجود آلية واضحة لتثبيت الموارد البشرية وترك تمديد العقود اكثر من المدة اللازمة.

2- اعتماد نظام للتحفيز الدوري للموارد البشرية سواء أكان مادياً أم معنوياً.

3- وجود موائمة بين الأجر ونوع العمل مع الظروف الاقتصادية المحيطة ومراعاة تكلفة المعيشة.

4- وضوح بنود العقد التي تحفظ للمورد البشري حقوقه.

5- مساعدة المورد البشري إذا تعرض لمشكلات اجتماعية وإلحاقه بالتأمينات الاجتماعية.

6- وجود سياسات واضحة ومخطط لها لنوع العمل الذي يشغله المورد البشري.

7- العدالة في الإشراف والموضوعية في التقييم، مع اطلاع المورد البشري على نتائج تقييمه دورياً.

8- تجنب الإشراف المباشر وإتباع أساليب إشرافية غير مباشرة.

9- إتاحة الفرص أمام المورد البشري لإبراز ما لديه من مهارات وقدرات.

10- فتح باب الابتكار والمبادرة من جانب المورد البشري.

11- وجود بيئة تأهيل وتدريب مناسبة.

12- مشاركة المورد البشري اجتماعياً لتحقيق المكانة الاجتماعية من جهة عمله.

13- توفير وسائل النقل المناسبة لمن يحتاجها من الموارد البشرية، خصوصاً من ذوي الاحتياجات الخاصة أو سكان المناطق البعيدة.

14- توفير الرعاية الصحية والتأمين الصحي لمن يحتاجها من الموارد البشرية.

الفصل الثاني أبعاد الأمن الوظيفي

أصبح الأمن الوظيفي من الموضوعات الهامة التي يواجهها عالم الأعمال في مستوياته جميعها، ويحاول الجميع التركيز في المميزات التي يمكن الحصول عليها اذا ما توفر الأمن الوظيفي لقوة العمل، ونتيجةً إيجابيةً يؤثر الأمن الوظيفي في اتجاهات الموارد البشرية تجاه عملهم، فإذا كان له تأثير اقتصادي مباشر في المنظمة، يصبح من الأهمية التأكد من تلك العلاقة بينهم وبين المؤثرات الاقتصادية المختلفة ذات العلاقة بالمنظمات والموارد البشرية، ويشمل الأمن الوظيفي العديد من الأبعاد على وفق أطروحات الباحثين المختلفة ويمكن توضيح هذه الأبعاد المشار إليها بالجدول الآتي:

جدول (6) أبعاد الأمن الوظيفي

الباحث	الأبعاد
Ashford & et al، 1989، 23	الأمن المدرك لخصائص الوظيفة، الأمن المدرك للوظيفة ذاتها، القدرة على مواجهة التهديدات.
سمسم، 2004، 25	الوظيفة، الأجر، فرص النمو والارتقاء الوظيفي، أسلوب الإشراف والقيادة، مجموعة العمل، النواحي الاجتماعية، الأنظمة الكفيلة لحماية المورد البشري مستقبلاً.
عركوك، 2006، 86	الأجور، الإشراف التربوي، سلوك الطلاب.
العتيبي، 2010، 35	اهتمام المنظمة بالمورد البشري، استمرارية الوظيفة، استقرار المنظمة ونموها.
الاسمري، 2014، 29	الأجر، فرص الترقية، العدالة، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، القيادة، الثقافة التنظيمية، الكفاءة الاقتصادية، المناخ التنظيمي، تخطيط المسار الوظيفي، الثقة المتبادلة بين الإدارة والموارد البشرية، التدريب، استعمال التقانات الحديثة.
جبريل، 2016، 1	البعد النفسي، البعد المادي، بعد العلاقات، العبء الوظيفي.
Gortzki، 2016، 7	الثقة، الكفاءة الذاتية، القيادة الموجهة بالعلاقات، القيادة الموجهة بالمهام، التماثل التنظيمي.
القحطاني، 2017، 28	البعد الإنساني، البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي، البعد السياسي، البعد الايدولوجي.

وبناءً على ما تقدم يشير(Ashford & et al،1989،23) إلى أن أبعاد الأمن الوظيفي تتمثل بثلاثة أبعاد أساسية هي:

1- الأمن المدرك لخصائص الوظيفة

يعني الأمن الذي يدركه المورد البشري فيما يتعلق بالاستمرار في الوضع الوظيفي الحالي، ويتعلق هذا البعد بالخصائص اللصيقه بالوظيفة التي يشغلها المورد البشري مثل (الحرية في جدولة العمل – وتنوع المهام – والتأثير الجوهري في الآخرين).

2- الأمن المدرك للوظيفة ذاتها

يعني الأمن الذي يدركه المورد البشري تجاه الوظيفة التي يشغلها داخل المنظمة وما يتعلق بحدوث الأمور التي قد تؤثر في وظيفته.

3- القدرة على مواجهة التهديدات

تعني قدرة المورد البشري على مواجهة التهديدات والمخاطر التي تواجهه داخل المنظمة أي قدرته على منع الأشياء السلبية أو المعوقات التي تؤثر سلباً في وضعه الوظيفي بالمنظمة.

في حين يشير(سمسم، 2004، 25) إلى أن هناك جملة أبعاد للأمن الوظيفي تتمثل بالاتي:

1- **الوظيفة**: تشمل اتفاق الوظيفة مع مؤهلات المورد البشري وقدراته – والمكانه الاجتماعية للوظيفة – والدور الذي يقوم به المورد البشري وأهميته.

2- **الاجر**: يشمل تناسب الأجر مع العمل مع تكاليف المعيشة اي سياسات المكافآت والحوافز المتكررة والمستمرة وعدالتها.

3- **فرص النمو والارتقاء الوظيفي**: تشمل نمو الوظيفة التي يشغلها المورد البشري وارتباطه بها أي تأهيل الموارد البشرية بالمنظمة لشغل وظائف أعلى.

4- **أسلوب الإشراف والقيادة:**يشمل العلاقات الطيبة بين الرئيس والمرؤوس بأتباع مبدأ المعايشة في العمل.

5- **مجموعة العمل:**تشمل التقارب الفكري وتقارب العادات والأخلاقيات الخاصة بالمجموعة والمشاركة والانسجام بين أعضاء المجموعة.

6- **النواحي الاجتماعية:**تشمل توفير الخدمات للمورد البشري، وبحث المشكلات الاجتماعية له.

7- **الأنظمة الكفيلة لحماية الموظف مستقبلاً:**تشمل الطمأنينة حتى نهاية الخدمة، بالاستمرار والاستقرار في الوظيفة.

ووفقاً لما تقدم فقد عبّر (عركوك، 2006، 86) عن أبعاد الأمن الوظيفي بالاتي:

1- الأجورwages

هو المقابل المالي الأساسي الذي يتقاضاه المورد البشري في المنظمة نظير ما يؤديه في أثناء الخدمة من أعمال، فلما كان الأجر مقابل عمل، وجب أن يكون متناسباً مع مسؤوليات ذلك العمل، ووجب ان يكون المطلوب من المورد البشري واضحاً ليس فيه أي غموض وعلى أساس هذا الوضوح يمكن تقدير الأداء.

2- الإشراف التربويEducational supervision

مفهوم الإشراف ليس بالأمر السهل ذلك لأنه يطرأ على تعريفه شيء من التشويش، إذ يوجد مفهومان للإشراف قديم وحديث، **فالمفهوم القديم** يتمثل بزيارة المعلمين للاطلاع على جوانب القصور ونقاط الضعف لديهم ثم تقويمهم ومحاسبتهم على الأخطاء والنواقص والهفوات التي يجدها في زيارته، وهذا الأسلوب له خلفياته التي نتج عنها وهي النظرة القاصرة إلى أن كل ما يقوله المشرف او المفتش صحيح وعلى المعلم ان يطيعه، فالافتراض الذي يقوم عليه أسلوب التفتيش افتراض خطأ، لأنه يبنى على أساس ان المفتش هو المورد البشري القدير والمتمكن من التحديد وتقدير ما يناسب كل موقف تعليمي مسبقاً وهذا لا شك أنه إهدار لفكر المعلم فقد يمتلك المعلم أفكاراً لا يمتلكها المشرف، وهذا الأسلوب يجعل هذه الأفكار عرضة للضياع، فضلاً عن أن هذا الأسلوب يجعل المعلمين نسخاً مطابقة للمشرف، ولا يخفى ما في ذلك من الجمود والتحجر.

أمـا **المفهـوم الحـديث** لـلإشراف فهـو قيادة تربويـة هـدفها تهيئـة الفـرص المناسـبة لنمو المعلمين وتطويرهم مهنياً بهـدف الارتقـاء بمـستوى التعلـيم وذلـك باسـتعمال الأسـاليب التربوية الملائمة والإفادة من التطورات الحاصلة في هذا المجال، وهذا التغيـير الحاصـل لمفهـوم الإشراف التربـوي ناشـئ مـن النظـرة الجديدة المتكاملة للموقف التعليمي، والاهـتمام بـالموقف التعليمـي يقتـضي الاهـتمام بكـل ظروفـه المحيطـة بـه مـن وسـائل وإجـراءات وأهـداف.

3- سلوك الطلاب Students Behavior

يمكن تعريف السلوك على انه صـورة مـن صـور النـشاط البـشري يقـوم بـه المـورد البشري بشكل معـين وينـتج عـن غرائـز ودوافـع فطريـة ويـتم بطـرائق ووسـائل، فالسلوك ليس شيئاً ينتج عشوائياً بل له دوافعه وغرائزه وظروفه، ولمّا كان الحـديث عـن سـلوك الطلاب فمن المفترض ان يتعلم المعلمون كيـف يتحكمـون في سـلوك الطـلاب ليوجهـوه الوجهـة الصحيحة لقيادة الطلاب إلى التعلم الصحيح، إذ ان الإدارة الناجحة هي التي تسـتند إلى حصـيلة من المعرفة عن السلوك.

وفضلاً عمّا سبق فقد بيّن (العتيبي، 2010، 35) أن هناك اختلافاً في تحديد مقاييس الأمن الوظيفي، إذ أن اغلبها لم يحدد تعريفاً بطريقة جيـدة أو قـد أصـبح هنـاك أكـثر مـن مفهـوم في مقياس واحد (مستوى الأمن، والحاجة إلى الأمن، والرضا عن الأمن) وأطلق عليهـا جميعـاً الأمـن الوظيفي، إلا أن هناك عدداً من المفاهيم المتفق عليها لقياس الأمن الوظيفي منها:

1- اهتمام المنظمة بالمورد البشري

أي وضع المورد البشري وعلاقته بـالإدارة وسياسـاتها، مثـل إشـعار هـذه المنظمـة المـوارد البشرية بحاجتها اليهم ممّا سيكون لديهم ثقة في عدالة الإدارة ومعاملتها إياهم.

2- استمرارية الوظيفة

الاعتقاد باستمرارية المورد البشري في أداء عمله ضمن المنظمـة، فمـثلاً أنـا لا ادري متـى سينتهي دوري في العمل، لذلك أخاف من فقدان الوظيفة.

3- **استقرار المنظمة ونموها**

يتعلق ذلك بماضي المنظمة ومستقبلها، وقدرتها المالية والبشرية على التوسع والتطور.

في حين يضيف (الاسمري، 2014، 29) أن أبعاد الأمن الوظيفي تشمل الآتي:

1- **الاجرWage:** يعد العائد المادي عاملاً رئيساً يؤثر في مستوى الرضا عن العمل بدرجة كبيرة خصوصاً في ضوء ما يتحقق للعامل من توقعات ايجابية، فإذا أرادت المنظمات الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات القدرة على المنافسة، فإنها يجب أن تكون قادرة على توفير ظروف عمل جيدة ومرتبات تنافسية فضلاً عن الاستقلالية والجوانب المالية، ويعد الأجر واحداً من أهم المتغيرات لان كل مورد بشري يحتاج الى سبل عيش لدعم أسرته (Akram،2012، 47).

2- **فرص الترقية Promotion Opportunities:** تعني زيادة الموارد البشرية في حقل وظيفة أفضل مقارنة بالسابق سواء من ناحية مسؤولية أكبر أو أنجاز أفضل ووضع أعلى وهذا يتطلب كفاءة أعلى، ووفقا لما سبق فأن الترقيات تشير إلى عدداً من المؤشرات هي (saharuddin & sulaiman،2016، 34):

- زيادة المسؤوليات
- زيادة الواجبات
- تعزيز الحقوق
- تحسين السلطة

3- **العدالة التنظيميةOrganizational justice:** لاقت العدالة التنظيمية اهتماماً كبيراً من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك المنظمي، فيركز الباحثون في مجال العدالة التنظيمية في أثرها في بيئة العمل، إذ أوضحوا أن إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية يؤثر بشكل كبير في الكثير من النتائج التنظيمية منها اتجاهات الموارد البشريةالتي تشمل الرضا الوظيفي ونوايا ترك العمل والالتزام المنظمي وأيضا في سلوكياتهم في العمل مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية والغياب عن العمل (Kumar & et al،2009، 30).

4- **الاستقطاب:** عملية تحديد الموارد البشرية المرتقبين واجتذابهم (Noev& etal ،2008،202)

5- **الاختيار والتعيـين The Selected & Appointment**: ان الاختيـار والتعيـين هـما عمليـة الحصول على الموارد البشرية ومنحهم فرصة العمل في المنظمة، ويمكن استعمال تعريـف أكـثر فائدة للتعيين وهو فن اكتشاف والحصول على المتقدمين المحتملين للشواغر الفعلية والمتوقعـة في المنظمة، وقد ادخل هذا التعريف مفهوم (الفـن) الـذي يتعلـق بالمهـارات الناعمـة لـلإدارة (Soft Skills) التي قد يكون عدداً منها موهبة طبيعية لعـدد مـن المـديرين أو المكتسـبة مـن خلال التدريب المتخصص، وكلمة (اكتشاف) تؤكد أن التوظيف الفاعل هو عملية تنطـوي عـلى الاستكشاف والتقانات التي تتطلب أساليب متخصصـة والاختيـار هـو الجانـب المـتمم المقابـل لعملية الاستقطاب التي تتسـم بالايجابيـة، لأنهـا تتـيح فرصـاً أكـبر للمنظمـة لأختيـار الأنسـب والأفضل من بين المتقدمين للحصول على الوظائف الشاغرة.

أما عملية التعيين فتتسم بالسـلبية لأنهـا تتضـمن تصـفية المتقـدمين لتعيـين أفضـلهم في الوظائف الشاغرة، ومن هنا يتضح أن أهمية إدارة المـوارد البشريـة في تحقيـق الأمـن الـوظيفي ترجع إلى أثرها في الاختيـار والتعيـين والاسـتقطاب، إذ أن اختيـار المـوارد البشريـة الأكـثر ملائمـة لطبيعة الوظائف وتعيينهم يسهم في زيادة قدرتهم على أداء مهام وأعبـاء الوظيفـة، مـمّا يرسـخ الشعور بالأمن الوظيفي ويضفي الثقة على أدائهم ثم زيادة قدرة المنظمة على تحقيـق أهـدافها ورفع مستوى الإنتاجية (Venkatesh & Jyothi، 2009، 83).

6- **القيادة Leadership:** يمكن أن يتجسد بالقائد الذي يؤثرفي الموارد البشرية لتحقيـق هـدف مشترك(Nourthhouse،2004،32)، في حين يـرى (bolden،2004،4) إن القيـادة تتمثـل بالقائـد الذي يوفر الأمن والعمل بموجبه.

7- **الثقافـة التنظيميـة Organizational Culture:** مـزيج مـن الرمـوز التعبيريـة والمبـادئ والنماذج والقيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي تنظم عمل المـوارد البشريـة في المنظمـة وتحدد لهم السلوك المناسب للعمل(abdual Rashid & et al،2004، 33).

وتسهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الأمن الوظيفي بأثرها في تشكيل ضغوط على الموارد البشرية بالمنظمة للمضي قدماً في عملية التفكير والتصرف بطريقة تنسجم مع الثقافة السائدة بالمنظمة فضلاً عن أنها تحدد الموارد البشرية بالمنظمات السلوك الوظيفي المتوقع منهم وأنماط العلاقات التي يجب ان تسود بين بعضهم، وبينهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها حتى ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء ومنهجيتهم في المشكلات (الرخيمي، 2002، 53-55).

8- **الكفاءة الاقتصادية Economic Efficiency:** تسهم الكفاءة الاقتصادية في تحقيق الأمن الوظيفي بزيادة أرباح المنظمة وتوفير الموارد اللازمة لتحفيز الموارد البشرية مادياً ومعنوياً، ممّا يشبع الاحتياجات المادية لديهم، إذ يتحقق الأمن الوظيفي حسب ما تمنح الوظيفة لشاغلها من دخل مادي واستقرار في العمل، فالأمن الوظيفي يتحقق بإحساس المورد البشري بالطمأنينة على مصدر دخله واستقراره في العمل(الخرب، 2006، 7)، فضلاً عن ذلك فان الكفاءة الاقتصادية تقاس على الصعيد العالمي عن طريق الأداء الاقتصادي للشركة من خلال جعل عملياتها مربحة وتتحدد الكفاءة الاقتصادية بنتاج الكفاءة التقنية وكفاءة التخصيص (Ouattara،2012، 38).

9- **المناخ التنظيميOrganizational Climate:** التنظيم هو ترتيب الموارد البشرية وتوزيعها بأسلوب يؤدي إلى سرعة تحقيق أهداف المنظمة بتوزيع الصلاحيات والمهام والمسؤوليات (الصباب واخرون، 2002، 73).

ويشير(كنعان، 1999، 132) انه يهيئ نمط الإشراف الديمقراطي المناخ التنظيمي المناسب للعمل الذي يزيد من إقبال الموارد البشرية على العمل ويرفع من مستوى رضاهم الوظيفي ويسهم في تحقيق الأمن الوظيفي، وأهم عنصر من عناصر تشجيع الإقبال على العمل الإداري في المنظمات هو توفير مناخ العمل للإنجاز فوق العادي وذلك بالعمل على توفير الهيكل التنظيمي المدمج الذي يتسم بقلة المستويات الإدارية ووجود الصلاحيات لدعم نظم العمل السريعة التي تعتمد على العمل في مناخ

مفتوح مع إلغاء البيروقراطية بوصفها موروثاً ثقافياً يحشـد كـل جهـوده لمقاومـة التغيـير ومنـع إجراء أي تعديل مهـما كـان لصـالح المنظمـة، في حـين يـؤدي نمـط الإشراف التسـلطي إلى منـاخ تنظيمي غير صحي للموارد البشرية ويحد من إبـداعاتهم وإسـهامهم في تحسـين الأداء، بـل يثـير الصراع التنظيمي الذي يترتب عليه زعزعة الأمن الوظيفي.

11- تخطيط المسار الوظيفيCareer Path Planning: يتضـمن التتـابع في المـاضي والحـاضر والمستقبل للوظائف التي يشغلها المورد البشري في مختلـف هياكـل المنظمـة، ويسـهم تخطـيط المسـار الـوظيفي في ترسـيخ الأمـن الـوظيفي بتأهيـل الكـوادر البشريـة القـادرة عـلى النهـوض بمستويات الأداء ومواكبة التجديد والتحسين المستمر للخدمات بالاسـتقطاب والاختيـار والتعيـين في الوظـائف المتاحـة واختيـار المسـار الـوظيفي المناسـب لكـل مـورد بشري في حـدود إمكاناتـه وقدراته وميوله(peretti،1999 ، 221).

12- **الثقـة المتبادلـة بـين الإدارة والمـوارد البشريـة Trust Between Resource Human and Management**:تتمثل بالإيمان العـام والثقـة بنوعيـة أشـخاص معينـين وقـابليتهم (مثـل زمـلاء العمل والرئيس المباشر) او مجموعات معينـه مثـل (الإدارة العليـا) ضـمن المنظمـة، والرغبـة في الاعتماد عليهم على أساس تصرفهم كما هـو متوقـع مـنهم فضـلاً عـن انعـدام الاهـتمام بمراقبـة سلوكهم ومتابعته بهذا الخصوص(chen& et al،2003 ، 309).

13- التدريبTraining:الأسلوب الذي يسـاعد عـلى الـتعلم وتطـور المعرفـة والمهـارات وهـو يوجه ويقود الموارد البشرية نحو تغيير سـلوكياتهم في أثنـــاء العمـــل مـــن أجـل تحسـين كفـاءة أدائهم للوصول لتحقيق الأهداف (lewis& forrest،1990 ، 411).

14- اسـتخدام التقانـات الحديثـة Using Modern Technologies:الأدوات والأسـاليب المبتكرة التي افرزها عقل بشري يعتمد على الخبرة والعلم والمعرفـة والتـي تسـاعد في تـوفير الوقت والجهد والتكلفة، وتسهم التقانات الحديثة في سهولة توجيه العمل والتحكم وتحديـد مشـكلات العمـل وحلهـا بالتنسـيق بـين الإدارات والأقسـام، ويسـتنتج مـمّا تقـدم ان اسـتعمال التقانـات الحديثـة يرفـع مـن الكفـاءة التنظيميـة والاقتصـادية للمنظمـة ويزيـد مـن قـدرتها

على توفير مناخ عمل إيجابي ثم إمكانية ان يسهم في تحقيق الأمن الوظيفي(العثيمين، 1993، 45-47).

في حين أشارت (جبريل، 2016، 16) إلى أن الأبعاد التي اعتمدت في دراستها:

- البعد النفسي
- بعد العلاقات
- البعد المادي
- بعد العبء الوظيفي

ويؤكد (القحطاني، 2017، 28) ان أبعاد الأمن الوظيفي تشمل الإنسانية، والاجتماعية والسياسية والاقتصادية وكلها ترتبط بأبعاد الأمن الإنساني، وتوضح فيما يأتي:

1- البعد الإنسانيHuman Dimension

الأمن الوظيفي مطلب رئيس للموارد البشرية في ايّة منظمة ويقوم على ثلاث ركائز هي: قدرة المورد البشري على إشباع احتياجاته الأساسية كالغذاء والدواء والتعليم وتحرره من القيود غير المشروعة على حقوقه الشخصية المادية والمعنوية، أما الركيزة الثانية فهي تتمثل بالمنظمة التي تنعم بها الموارد البشرية بمستوى مناسب من الأمن الوظيفي وتقل فيها المعوقات، في حين تتعلق الركيزة الثالثة بحق المورد البشري في توجيه ما بقيّ من طاقاته عقب تحقيق احتياجاته الأساسية للمتطلبات التي تكتمل بها سعادته مثل ممارسة الأنشطة الاقتصادية والفكرية والرياضية وغيرها.

2- البعد الاجتماعيSocial Dimension

ان وجود نظام عمل يقوم على العدالة في توزيع الرواتب والأرباح لتقريب الفوارق بين الطبقات الاجتماعية من شأنه ترسيخ الأمن الوظيفي وزيادة الدافعية نحو العمل، في حين يؤدي الظلم الاجتماعي لطبقات معينة سواء بمنحها القليل من الحوافز ووضعها في مراكز وظيفية متدنية أو حرمانهامن الراتب المناسب الى انخفاض مستوى الأمن الوظيفي.

3- البعد السياسيPolitical Dimension

يتعلق هذا البعد بالسياسات والأنظمة القائمة بالدولة التي تحدد أطر العمل سواء كان في القطاع الخاص أم القطاع العام، فإذا كان النظام القائم يشجع الانفتاح ويعمل وفق اقتصاد السوق الحر فانه سيؤدي الى زيادة معدلات الأمن الوظيفي، أما إذا كان يستعمل السياسات البيروقراطية فانه سيؤدي الى تخفيضه نتيجة الخوف من التجديد، ويتضمن البعد السياسي

أدوار القيادة السياسية وتطلعاتها والمشاركة الشعبيه وترسيخ نظم الإدارة المحلية وتـأمين الحيـاة السياسية.

4- البعد الاقتصادي Economic Dimension

يقصد به النشاطات الاقتصـادية التـي تقـوم بهـا المـنظمات، ومـدى قـدرتها عـلى إشـباع احتياجات الموارد البشرية باتخاذ أساليب لمواجهة الظروف الاقتصادية الضاغطة والغلاء المسـتمر في المعيشة وتدني الرواتب.

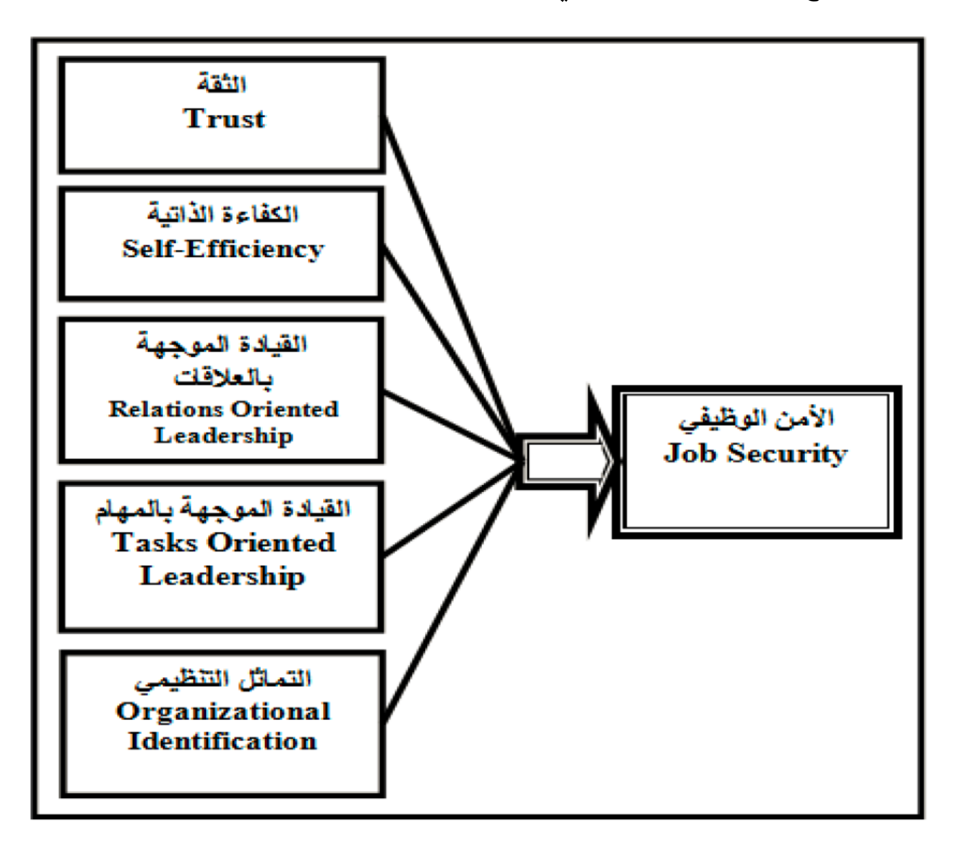
5- البعد الأيدلوجي Ideological Dimension

يقصد به الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات، والقيم التنظيمية السارية التـي تسـهم في تحديد السلوكيات المناسبة وغـير المناسـبة التـي تـؤثر في الطريقـة التـي يـتصرف بهـا أعضـاء المنظمة بإرساء قواعد سلوكية تقضي أن تكون الموارد البشريـة مبتكـرين ومبـادرين مـع مـنحهم حرية التصرف بدرجة ما، وزرع قيم تقتضي التشاور مع رؤسـائهم قبـل اتخـاذ القـرارات، بمعنـى إرساء قواعد التهيئة الاجتماعيـة التـي تصـف كيفيـة تعلـم المـوارد البشريـة للثقافـة التنظيميـة باندماجهم وتعلمهم القواعد السلوكية والقيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية حتى يصـبحوا أعضـاء فاعلين ومشاركين ممّا يؤدي إلى رفع مستوى الأمن الوظيفي.

ووفقاً لما سبق من طروحات للبـاحثين يشـير (Goretzki، 2016، 7) إلى أن هنـاك ابعـاداً محددة للأمن الوظيفي تتمثل:

1- الثقة Trust
2- الكفاءة الذاتية Self-Efficiency
3- القيادة الموجهة بالعلاقات Relations Oriented Leadership
4- القيادة الموجهة بالمهام Tasks Oriented Leadership
5- التماثل التنظيمي Organizational Identification

ويمكن توضيح هذه الأبعاد بالشكل الآتي:



الشكل (6) أنموذج أبعاد الآمن الوظيفي

Source: Goretzki، Michael، (2016)، determinants of perceived job security،master of psychology،university of twente conflict – risk and safety، p:13.

وقبل البدء بتوضيح هذه الأبعاد نود القول أن الدراسة تبنت هذه الأبعاد في الجانب الميداني مع تطويرها بشكل يسير لتتلاءم مع متطلبات البيئة العراقية التي تعمل في ظلها المدارس الأهلية ويمكن إدراج الأسباب التي دفعت الباحثة إلى اعتماد هذه الأبعاد بالاتي:

1- اعتقاد الباحثة أن الأبعاد التي اختيرت تتسم بدرجة من الشمولية فضلاً عن تغطيتها مجموعة من السمات، وحداثة المعلومات التي تضمنها أنموذج الدراسة.

2- وجود قواسم مشتركة بين الأبعاد المشار إليها وعلى نحو يُؤَمِن الحالة التداؤبية ويعكس الأمن الوظيفي.

3- تبني نسبة معقولة من الباحثين لهذه الأبعاد ضمنياً، ممّا مهد السبيل أمام الباحثة لاختيارها.

4- توافر القناعة التامة لدى الباحثة بشأن هذه الأبعاد، ممّا أدى بها إلى اعتمادها أبعاداً أساسية معبرة عن متغير الأمن الوظيفي.

5- تشكل الأبعاد المنتقاة المحور الفاعل في تحقيق الأمن الوظيفي.

أولاً: الثقة Trust

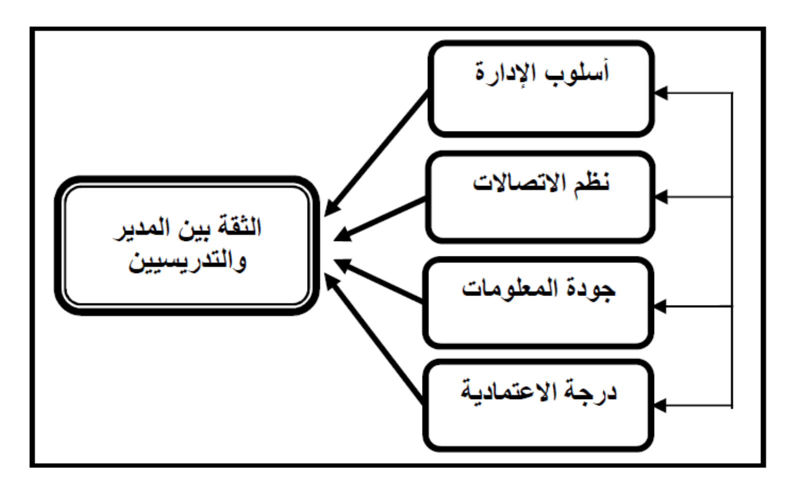
يشير (Goretzki،2016،7) إلى أن الثقة هي حالة نفسية تتكون لدى الشخص، فيكون على استعداد لكي يعرض نفسه للخطر لأنه يتوقع موقفاً إيجابياً ونية حسنة من الطرف الآخر، وعلى مستوى العمل فالمورد البشري يثق في رئيسه فيما يتعلق بأمنه الوظيفي، أي انه لن يرى أن أمنه الوظيفي معرض للخطر، ويرى (Lee & at al،2015، 190) إن الثقة تتمثل بمحافظة أعضاء المنظمة على الثقة المتبادلة بينهم من ناحية النية والسلوك.

وعبّر(Neveu،2009،11) عن الثقة بأنها اعتقاد المورد البشري أو المجموعة أن الآخرين سيقومون بأداء جهد مخلص حسن النية منسجم مع الالتزامات الضمنية منها والظاهرة، وأن يكون صادقاً في أي مفاوضات سبقت تلك الالتزامات، وأن لا يأخذ مزايا إضافية وأن أتيحت الفرصة لذلك، كما وأكد (Straiter،2005،88) بأنها درجة

تفويض عـدد مـن المسـؤوليات والمهـام للمرؤوسـين الـذين يمثلـون التوقعـات الايجابيـة الواثقـة لإنجازهم لتلك المهام والمسؤوليات.

وممّا تجدر الإشـارة لـه أن هنـاك العديـد مـن نظريـات المنظمـة المعـاصرة تعـد تطـوير الثقــة أشــبه بــالرابط الــذي يلصــق الأجــزاء المتباينــة ســوية، فهــي حــافز لإنجــاز العمــل (Dammen،2001،6)، فضلاً عن كونها تعد مصدراً للميزة التنافسية لان تأصيل الثقة يزيـد مـن التعاون بين الموارد البشرية في المنظمة والتي بالحقيقة تخفض من كلـف التبـادل ومـن السـلوك الانتهازي (Lima & Caetano،2006،12)، وتمثل أسبقية ضرورية للتعـاون بـين المـوارد البشريـة والمـنظمات وتقـود للسـلوك البنّـاء في العلاقـات الطويلـة الأجـل وهـي عامـل حيـوي في العمـل الإبــداعي داخــل المــنظمات كــما هــو الحــال في فــرق انجــاز المشــاريع (Blomqvist & Stahle،2011،57)، فضلاً عن ان الثقة تعد أحد العناصر الأساسية في حل المشـكلات الإداريـة، إذ تنظر إدارة المنظمات إلى الثقة على أنهـا مصـدر اقتصـادي مهـم، وتشـجع المـنظمات عـلى تبنـي إستراتيجية للاستثمار بالاعتماد على معـايير فاعلـة تـنعكس نتائجهـا عـلى نجـاح هـذا الاسـتثمار (Adams ،2004،7).

وتضيف (بنات، 2016، 26) إن ثقة المعلمـين أو المدرسـين بمـدير المدرسـة عامـل حاسـم لقيادة مدرسية فاعلة، فمـدير المدرسـة مسـؤول عـن تمكـين التدريسـيين مـن تحقيـق الأهـداف التعليمية، وينبغي لمدير المدرسة ان يظهر درجة مرتفعة من العمل الجاد لتنمية الثقة السـائدة في المدرسة، وهذا يتطلب ان ينتهج المدير سلوكيات تظهر اهتمامه بالتدريسيين وانجازاتهم ونشر العدالة بينهم، ومشاركتهم في صنع القرارات المدرسية، وتحديد معايير تقييميـة واضـحة تمكـنهم من مواجهة التحديات، وتعزيز التواصل المنفتح المسـتند إلى درجـات عاليـة مـن الخـير وسـيادة مناخ تنظيمي داعم يمكنهم من تحقيق ما يسعون إليه لإحداث التغيير، ويمكـن توضـيح العلاقـة بين مدير المدرسة والثقة بالشكل الآتي:



الشكل (7) العلاقة بين مدير المدرسة والثقة

المصدر: بنات، عايدة سعيد ديب، (2016)، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة – فلسطين، ص27.

ويتضح من الشكل (7) إن هناك العديد من العوامل التي تؤثر في تنمية الثقة المتبادلة بين المدير والتدريسيين هي:

1- أسلوب الإدارة المستعمل في عملية تنمية الثقة.

2- نظم الاتصالات.

3-جودة المعلومات.

4- درجة الاعتمادية.

ويضيف (هاشم والعابدي، 2010، 45) ان وجهات النظر قد تباينت في أنواع الثقة،إذ قسمها (Mayer،2007، 720) بحسب مصدرها إلى:

1- **الثقة القائمة على المعرفة:** هي التي تبنى على معرفة طرفي الثقة وفهمهم لبعضهم بشكل يساعد كلاً منهما على التنبؤ بسلوك الآخر في مواقف معينة.

2- **الثقة القائمة على ملامح شخصية:** هي التي تتكون لأي طرف من طرفي الثقة بناءً على سماته الشخصية بغية الثقة في الآخرين بغض النظر عمّا إذا كان الطرف جديراً بهذه الثقة أم لا.

3- **الثقة القائمة على أسس رسمية:** هي التي تقوم نتيجة وجود قواعد رسمية توبخ وتؤنب أي طرف من طرفي عملية الثقة إذا ما سبّب ضرراً مادياً أو نفسياً للطرف الآخر.

في حين يصنف (Fu،2004،14)إن هناك ثلاثة أنواع للثقة وفقاً لمستوى تبني الثقة تشمل:

1- **الثقة على المستوى الفردي**: تتمثل بوصفها سمة فردية مرتبطة بالمتغيرات الشخصية للمورد البشري.

2- **الثقة على المستوى الجماعي**: تركز في العلاقات الاجتماعية والأعراف المشتركة بين الموارد البشرية.

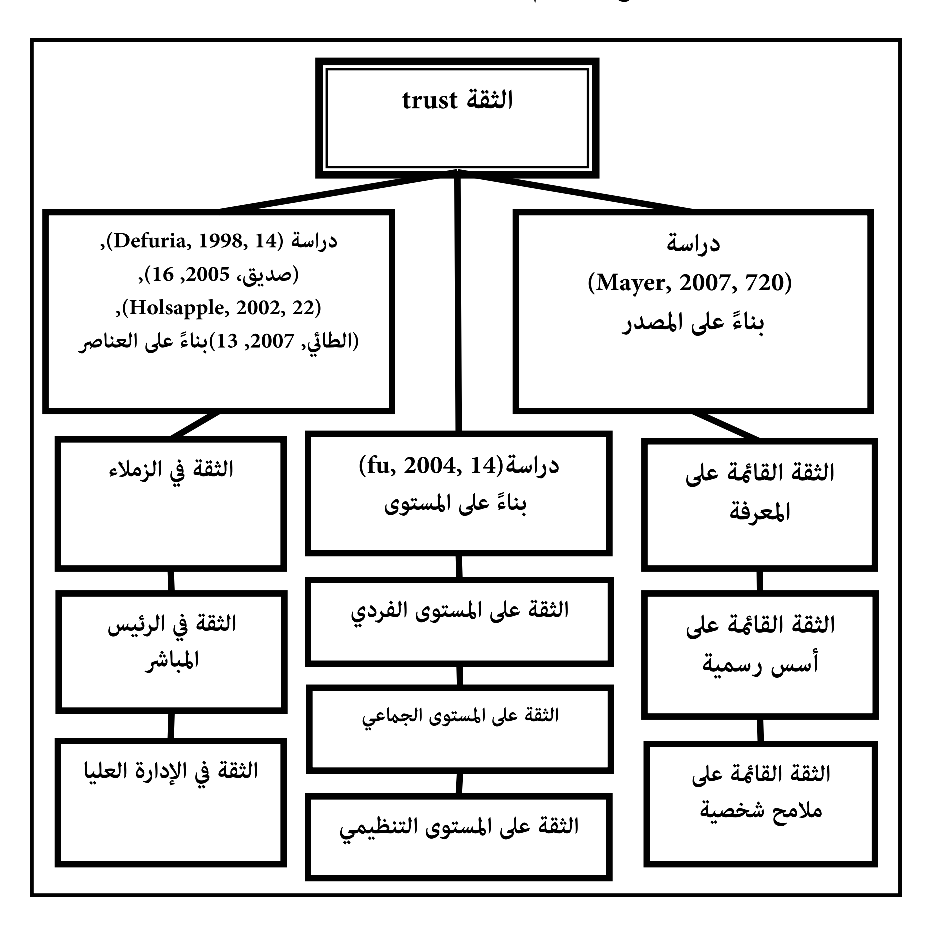
3- **الثقة على المستوى المنظمي**: تركز في أن المنظمة هي التي توجد القواعد والحوافز للموارد البشرية وتعزز من إيجاد الثقة بينهم.

وبناءًعلى مفاهيم الثقة فقد يتفق الباحثون على تقسيمها إلى ثلاثة عناصر وهو ذات التقسيم الذي اتبعته العديد من الدراسات منها (Defuria،1998، 14) ودراسة(Holsapple،2003،22) ودراسة (صديق،2005، 16) وكذلك دراسة (الطائي،2007،13) بما يتناسب مع طبيعة البحث والمنظمة المبحوثةوهو الآتي:

1- الثقة في الزملاء (Trust in Colleagues):هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الايجابي بين الموارد البشرية من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين الأطراف جميعها وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة وتُكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من المورد البشري جديراً بثقة الآخرين وتشمل كلاً من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزملاء ومساعدتهم وغيرها.

2- **الثقة في المشرف المباشر (Immediate Supervisor-trust):** يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه إذا توفرت فيه خصائص الكفاءة، والجدارة والأخلاق، والانفتاح على المرؤوسين، والاهتمام بمصالحهم واحتياجاتهم، ودعمهم والعدالة في التعامل معهم.

3- **الثقة في الإدارة العليا (Upper Management-trust):** تكون الإدارة العليا جديرة بثقة الموارد البشرية في المنظمة بإشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتوفير الدعم المادي والمعنوي لهم، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلاً عن التعامل العادل مع الأقسام والفروع كافة.



الشكل (8)أنواع الثقة

فضلاً عن ذلك يشير (Goretzki،2016،7) إلى أن هناك بعدين للثقة هما:

1- الثقة العلائقية Relational Trust

يصف هذا النوع من الثقة كيف ينظر المورد البشري الذي يظهر الثقة إلى نية الشخص الموثوق به، فالمسألة الأساسية الناتجة عن الثقة العلائقية أنها الثقة التي تبنى على أساس نوايا الطرف الآخر ايجابية أو سلبية ومثال على ذلك إذا كان المورد البشري يعتقد ان رئيسه ليس لديه نوايا سلبية سيئة فأنه سيكون لديه أمن وظيفي بمستوى مرتفع.

2- الثقة الحسابية Calculative Trust

تشير إلى سلوكيات المورد البشري الذي ينوى الثقة به، فستكون الثقة هنا على أساس القدرات التي يحملها هذا المورد البشري وعلى سبيل المثال حين التعامل مع وضع محفوف بالمخاطر فإننا سنقيّم المهارات الجسدية والعقلية للمورد البشري الذي سيوثق به.

ثانياً:الكفاءة الذاتية Self-Efficiency

يشير (Goretzki،2016 ،7) إلى ان الأداء يؤدي دوراً مهماً في الأمن الوظيفي فإنه اذا كان مورد بشري ما يعمل على تقديم أداء جيد في العمل فأن احتمالية حفاظه على وظيفته سوف تزيد، وممّا تجدر الإشارة له هو ان التركيز لا يكون في الأداء الفعلي للمورد البشري فحسب بل على الكفاءة الذاتية أيضاً، وتشير الكفاءة الذاتية الى الحكم الذاتي في أداء المورد البشري نفسه، فضلاً عن اعتقاده بقدرته على تنفيذ السلوك الضروري لإنتاج إنجازات محددة، فالمورد البشري الذي لديه القدرة على تنفيذ مهامه فأن ذلك سيؤثر في أمنه الوظيفي ولا داعي للقلق على مهامه.

ويرى (lent & et al،1996 ،83) إن الكفاءة الذاتية هي في الواقع حكم الموارد البشرية على قدراتهم بغية التنظيم وتنفيذ مسارات العمل المطلوبة لتحقيق أنواع محددة من الأداء، فالكفاءة الذاتية لها تأثير في ردود الفعل العاطفية للموارد البشرية فضلاً عن أنماط التفكير لهم، وبهذا فأن ارتفاع المثابرة التي ترتبط مع الكفاءة

الذاتية سيؤدي بالتأكيد إلى زيادة الأداء والإنتاجية، في حين عبّر (قطيط، 2011، 24) عن الكفاءة الذاتية للمعلم بأنها أحكام المعلم على مقدرته على تنفيذ المخططات التعليمية للحصول على النتاجات المطلوبة من تعليم الطلبة حتى أولئك الطلبة الذين لا يملكون دافعية للتعلم، كما أنها ثقة المعلم بقدرته على الإنجاز بامتلاكه لمجموعة من المهارات في مختلف الجوانب المعرفية والاجتماعية والسلوكية التي تنظمها وتترجمها في صورة أعمال متكاملة.

ويضيف (Cheriann &Jacob،2013،80) ان الكفاءة الذاتية لها دوراً مهماً في التغيير والتأثير في سلوك الموارد البشرية، إذ اثبت العديد من الدراسات ان الكفاءة الذاتية ترتبط بضبط النفس والقدرة على الصمود في وجه الفشل، والجهود المتعلقة بالأداء والمهمة وحل المشكلات بفاعلية، والموارد البشرية الذين يمتلكون كفاءة ذاتية بمستوى مرتفع لهم القدرة على الحصول على الترقيات وتحقيق النجاح الوظيفي فضلاً عن رواتب أكثر من أولئك الذين يمتلكون مستويات أقل للكفاءة الذاتية.

فالنجاح في عالم اليوم مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالكفاءة الذاتية لما تحققه الأخيرة من نتائج جيدة تتراوح بين الرضا الوظيفي والأداء، إذ تبين ان المشاركة في العمل والتدابير المتعلقة بالالتزام المنظمي تؤثر في تحفيز الموارد البشرية الذي ينعكس على أدائهم الوظيفي، فكلما كان مستوى التزام المورد البشري مرتفعاً زاد من مستوى الاستمرارية في العمل فضلاً عن قدر أكبر من الأمن الوظيفي، وبهذا كلما كان مستوى الكفاءة الذاتية أعلى أدى ذلك إلى أداء أفضل سواء من ناحية التكيّف مع التكنولوجيات الحديثة مثل الانترنيت والبرامج الحديثة، أم القدرة على توليد أفكار جديدة أم العمل فريقاً واحداً.

فضلاً عمّا سبق بيّن كل من (Lin & Taylor،2002،25)، (Hoy & Spero، 2000،23) ان التدريسيين ذوي الكفاءة الذاتية المرتفعة، يتميزون عن أقرانهم ذوي الكفاءة المنخفضة بأنهم يتعلمون ويستعملون نظريات واستراتيجيات تعلم حديثة، ويكونون أكثر مرونة في التعامل مع المواقف التعليمية، ويوفرون للطلبة بيئة تعلم

مناسبة، ويثقون في قدرتهم على التعامل بكفاءة مع الطلبة جميعهم على اختلاف مستوياتهم المعرفية، ويتميزون بقدرتهم على وضع الأهداف التي تتناسب مع المستويات العقلية للتلاميذ، بمعنى ان تكون الأهداف قابلة للتحقق من التلاميذ، إذ لا معنى للهدف الذي لا يستطيع الطلبة تحقيقه لكونه يفوق مستوى قدرتهم العقلية.

وقد أكد (يعقوب، 2012، 75) أهمية الكفاءة الذاتية لكونها تعد عاملاً وسيطاً في تعديل السلوك ومؤشراً على التوقعات لقدرة المورد البشري على التغلب على المهام المختلفة وأدائها بصورة ناجحة والتخطيط لها بصورة واقعية متمثلة في الإدراك لحجم القدرات الذاتية التي تمكنه من تنفيذ سلوك معين بصورة مقبولة، وتؤثر بشكل مباشر في أنماط التفكير والسلوك، بحيث يمكن ان تكون إيجابية أو سلبية، فالموارد البشرية الذين لديهم شعور إيجابي بكفاءتهم الذاتية يميلون في تفكيرهم نحو تحليل المشكلات محاولين التوصل إلى حلول منطقية ممّا يؤثر في سلوكهم بشكل فاعل.

في حين يتجه تفكير الموارد البشرية الذين يشعرون بتدن في كفاءتهم الذاتية إلى التراجع ممّا يجعلهم مضطربين حين مواجهتهم لمهامهم مقللين من كفاءتهم الشخصية، بمعنى ان المورد البشري حين يواجه مشكله ما فإنه يعزو لنفسه القدرة على حلها ممّا يشكل لديه الكفاءة الذاتية، وحين يتعرف إلى الحل فإن ذلك يشكل لديه الإدراك انه يمتلك المعرفة والقدرة لحل هذه المشكلة بشكل ناجح بقناعاته بإمكانياته مؤثراً في نفسه وبيئته المحيطة وهذا يدعمه لمواجهة مشكلات الحياة المختلفة.

وأشار (سرحان، 2016، 17) نقلاً عن(Ashton & et al، 1982، 33)إلى أن هناك ثمانية أبعاد لتنمية الكفاءة الذاتية للمعلم هي:

1- **حسن الإنجاز الشخصي**: ينبغي للتدريسي ان ينظر للعمل أنه مهم وذو معنى.

2- **المسؤولية الشخصية عن تعلم الطلبة**: يفترض على التدريسي ان يبدي الرغبة في تحمل المسؤولية وفي تقييم أداء الطلبة.

3- **توقعات إيجابية عن سلوك الطلبة وتحصيلهم**: ينبغي على التدريسي ان يكون لديه شعور أن الطلبة في طريقهم للتقدم.

4- **استراتيجيات لتحقيق الهدف**: ينبغي للتدريسي ان يخطط لتعليم الطلبة، ويتيح لهم المجال ليحققوا الأهداف بأنفسهم، ويكون ذلك بالتنويع في الاستراتيجيات والأساليب التدريسية التي تتيح نقل المعرفة للطلبة بسهولة، ممّا يحسّن تحصيلهم الدراسي.

5- **التأثير الإيجابي**: ينبغي للتدريسي ان يتوفر لديه شعور جيد عن التعليم، وعن قدراته وإمكانياته في إحداث التغيير في سلوك الطلبة وعن قابلية الطلبة للتحسن.

6- **حسن السيطرة**: يفترض ان يتوفر لدى التدريسي إحساس أنه قادر على التحكم في تعلم الطلبة ومتابعتهم.

7- **حسن الغايات المشتركة للمعلم والطالب**: على التدريسي ان يضع بينه وبين الطالب أهدافاً مشتركة، وفي سبيل تحقيقها يعمل على تطوير مهام يشترك في تأديتها مع الطلبة.

8- **صنع القرار الديمقراطي**: يتيح التدريسي للطلبة الحرية في إبداء آرائهم وأخذها بعين الاعتبار في ضوء الأهداف والاستراتيجيات.

ثالثاً: أنماط القيادة Leadership Styles

يشير (Ramay،2010 ،31) إلى أن **القيادة الإدارية** تعد إحدى الوظائف الإدارية الأساسية التي يمارسها المدير في أي منظمة مهما كانت طبيعتها، خدمية أم سلعية، حكومية أم خاصة، إذ تعرف القيادة أنها عملية التأثير في فعاليات مجموعة منظمة من الموارد البشرية في سبيل وضع الأهداف وتحقيقها، أما **القائد** فيشير (Chukwuebuka & Lawal،2007،17) انه أي شخص يوجه مجموعة من الموارد البشرية ويراقبها لإنجاز هدف جماعي.

ويضيف (Iqbal& et al،2015،3) إن **القيادة الإدارية** هي عملية يمكن بها للسلطة التنفيذية التأثير في سلوك الآخرين وأعمالهم من اجل تحقيق أهداف محددة وبعبارة أخرى هي القدرة على إقناع الآخرين بالبحث عن أهداف محددة بحماس.

ويعرف النمط القيادي انه الاتجاهات السلوكية الفعلية التي يختارها المدير ويعمل بموجبها داخل المنظمة ويفسرها الإطار العام الذي يحدد علاقته مع المرؤوسين (107، 2010، Newstrom & Daris)، ويبين (العميان،2010، 274) انه السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يشكل نمطاً يميزه عن بقية القادة.

وهناك نوعان من أنماط القيادة تنظر إليها الموارد البشرية قدر تعلق الأمر بالأمن الوظيفي بحسب وجهة نظر (Goretzki،2016) هما:

1- **القيادة الموجهة بالمهامTasks Oriented Leadership**

2- **القيادة الموجهة بالعلاقاتRelations Oriented Leadership**

نتيجة لإنعدام تكامل أساليب العمل بالأنماط القيادية فيما بينها من حيث تركيز بعض منها في المهام مع قلة الاهتمام بالعلاقات فيما بين الموارد البشرية وبين الاهتمام الكبير بالعلاقات مع إغفال أهمية المهام، نتيجة لذلك فقد طورت نظريات ونماذج جديدة تجمع بين المتغيرين لتحقيق التكامل المطلوب بين المهام والعلاقات بين الموارد البشرية، ومن هذه النماذج ما وضعه (Blake & Mouton،1964، 43)لإيجاد نوع من التكامل في الأسلوب القيادي الذي يأخذ في الاعتبار الاهتمام بالعلاقات فيما بين الموارد البشرية والاهتمام بالمهام.

ويمكن القول ان أسلوب القيادة هو أحد المحددات المحتملة لتصور المخاطر في سياق الأمن الوظيفي، ويمكن توضيح **القيادة الموجهة بالمهام** أنها أحد الأساليب الإدارية التي تركز في انجاز الأهداف بالتركيز في انجاز المهمة والحد من الغموض بتعزيز عملية الاتصالات فيما بين أعضاء الفريق وتنظيم السلوك وبالشكل الذي يحقق الهدف العام، ومثالاً على ذلك إذا واجه مورد بشري مع قائد موجه نحو مهمة مشكلة ما، وأشار القائد إلى انه سيراجع المهام الموكلة للمورد البشري فهذا سيعزز من شعور الأخير لأنه سيحصل على معلومات دقيقة عن مهامه ويعرف بالضبط ما يجب القيام

به، ممّا سيقلل من ارتباك المورد البشري في أثناء العمل وسيرفع من مستوى الأمن الوظيفي.

ويضيف (Anzalone، 2012، 34) أن في القيادة الموجهة بالمهام، غالباً ما يقومون بتحديد العمل والأدوار المطلوبة بشكل فاعل، ووضع الهياكل في مكانها والتخطيط والتنظيم ورصد التقدم داخل الفريق، فضلاً عن كونها تضمن الوفاء بالمواعيد النهائية وهي مفيدة بشكل خاص للموارد البشرية غير القادرين على إدارة وقتهم بشكل جيد، فضلاً عن كونها تعمل على تفويض العمل بغية انجاز مهامهم في الوقت المناسب بطريقة مثمرة.

كما ولاحظ (زواني ونزلي، 2013، 48) ان هذا النمط ركز في الإنتاج من حيث الطرائق وأساليب العمل التي تساعد على تحقيق الأهداف وزيادة الربح، وذلك باستعمال نظام الرقابة الشديدة، والصرامة في العمل، وهو قليلاً ما يراعي الجوانب الإنسانية لمرؤوسيه، فهو بذلك ينظر إلى المورد البشري آلةً تزيد في إنتاجية المنظمة وتحقق أعلى ربح ممكن لصاحب العمل، وهذا هو هدف النظام الرأسمالي، وخير مثال ما تأكده مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور التي جردت العامل إنسانيته، وحرمته من الحرية والمبادرة،وممّا يلحظ ان القادة الموجهين بالمهام لا يميلون إلى التفكير كثيراً برفاهية فريقهم، وبهذا فأن هذا النهج يمكن أن يعاني الكثير من عيوب القيادة الاستبدادية، ويرى عدد من الباحثين أن لهذا النمط العديد من السلبيات هي:

1- ارتفاع معدل دوران العمل وهو ترك العمل أو تغييره.

2- ارتفاع عدد شكاوي المرؤوسين في المنظمة.

3- ضعف الأداء في العمل نتيجة انخفاض الروح المعنوية للمرؤوسين.

4- انخفاض رضا الموارد البشرية عن الأعمال التي يقومون بها وهذا نتيجة غياب علاقات التعاون والانسجام بينهم وبين القائد.

في حين أن **القيادة الموجهة بالعلاقات** أسلوب إدارة تركـز في العلاقـة مـع المرؤوسـين، وفي هذا النوع من القيادة يسعى القائد إلى أن يحافظ على علاقات إيجابية بين الأشخاص من أعضاء المجموعة جميعها.

إذ يرى (Ronald &Ricky،2011،135-136) إن القيـادة الموجهـة بالعلاقـات هـي أحـد الأساليب الإدارية التي تهتم برفاهية الموارد البشرية والعمل الجماعي الجيد والتعاون فضلاً عـن تخصيص الوقت والجهد لتلبية الاحتياجات الفرديـة لكـل مـن يشـارك، فقـد ينطـوي ذلـك عـلى تقديم الحوافز مثل العلاوات وتوفير الوساطة للتعامل مع النزاعات وإجراء المزيد من التفـاعلات غير الرسمية مع أعضاء الفريق للتعرف إلى نقاط القوة والضعف وإيجاد بيئة عمل غير تنافسـية وشفافة، ويفهم القادة الموجهون بالعلاقات إن بناء الإنتاجية يتطلـب بيئـة إيجابيـة يشـعر فيهـا الموارد البشرية بالدافع، فالصراعات الشخصية والملل والاستياء يمكن أن تقلل من الإنتاجية، لذلك هذا النوع من القادة يضع الموارد البشرية أولاً لضمان الحد من هذه المشكلات فالقيادة تؤثر في الأمن الوظيفي بخاصة إذا أخذت في الاعتبار أن القائد هو المسؤول عن توظيف المورد البشري.

ويشير (زواني ونزلي، 2013، 47) إلى ان هذا النمط يركز في إقامة علاقة جيدة مع المـوارد البشرية ، كاحترامهم والاستماع لهم وحل مشكلاتهم وتحقيق حاجـاتهم ورغبـاتهم وتـوفير منـاخ تسوده الثقة المتبادلة، والحوار ومناقشة أمور العمل، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول المناسبة، فالقادة الذين يهتمون بالموارد البشرية يعملون دائمـاً عـلى تـوجيههم وتحسـين قدراتهم وكفاءاتهم بالتدريب المستمر، والمحافظة على عمل الجماعة داخـل المنظمـة، وتفـويض السلطة لهـم لتحمـل المسـؤولية والاعـتماد علـيهم في حالـة غيـابهم عـن المنظمـة، وتشـجيعهم باسـتمرار بتقـديم الحـوافز(كالشـكر، والتقـدير، والمكافـآت، والترقيـة) أي مـن الناحيـة الماديـة والمعنوية، وهنا يشعر المورد البشري بأهميته، ممّا يجعله يعمل بكفاءة عاليـة، ويسـاعد في رفـع العملية الإنتاجية، وتحقيق الأهداف المحددة ومنها الأمن الوظيفي.

وممّا تجدر الإشارة إليه أن الجانب السلبي للقيادة الموجهة بالعلاقات يكمن في انه حين العمل على تطوير الفريق يمكن أن يؤدي هذا إلى الانتقاص من المهام والأهداف الفعلية الموجودة في متناول اليد.

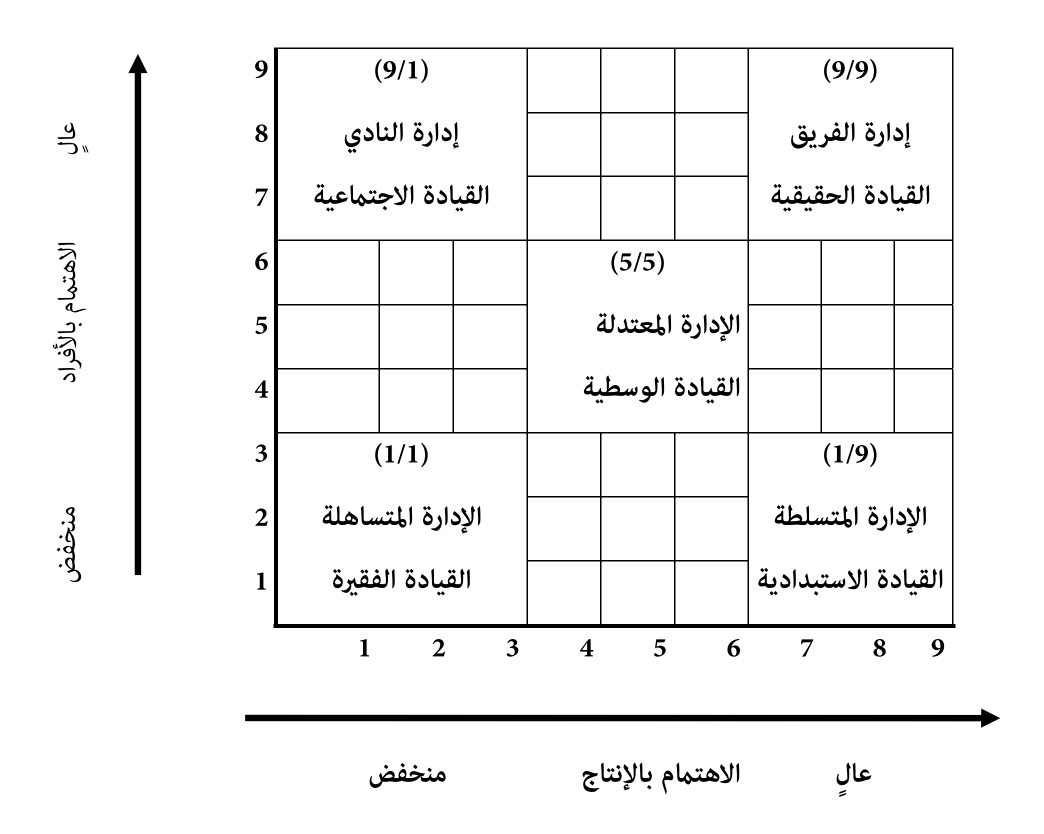
ويضيف (Bass،1990، 22) جدولاً للمقارنة بين القيادة الموجهة بالمهام والقيادة الموجهة بالعلاقات وكالاتي:

الجدول (7) المقارنة بين القيادة الموجهة بالمهام والقيادة الموجهة بالعلاقات

القيادة الموجهة بالعلاقات **Relations Oriented Leadership**	**القيادة الموجهة بالمهام** **Tasks Oriented Leadership**
التركيز في تحقيق التفاعل	التركيز في انجاز العمل
التركيز في العلاقات والدوافع وتحقيق الرفاهية	التركيز في الهيكل والأدوار والمهام
تعزيز العلاقات الإيجابية هي الأولوية	تحقيق النتائج المرجوة هي الأولوية
التركيز في أعضاء الفريق والاتصالات داخله	التركيز في تحديد الأهداف ووضع خطة واضحة لتحقيق الأهداف

Source: Bass، b.m.، (1990)، hand book of leadership: theory، research and managerial applications، 3rd edition، ny: free press، new York، p:22.

ووفقاً لنظرية الشبكة الإدارية فأنها تقوم على أساس بعدين هما (الاهتمام بالإنتاج - الاهتمام بالموارد البشرية)، إذ صمم روبيرت بليك وجين موتون (**Robert Blake And Jane Mouton**) عام (1964)،شبكة إدارية لتحديد أنماط السلوك والقيادة والممارسة الإدارية، والعلاقات في المنظمة (Blake & Mouton،1964، 43).



الشـــكل (9) أنمـــوذج الشـــبكة الإداريـــة (Managerial Grid)، لبليـــك وموتـــون (Blake And Mouton) وهي تبين الأنماط القيادية الخمسة الخالصة التـي تضـمنتها الشـبكة حين وضعها عام 1964م.

المصدر: زواني، وهيبة، ونزلي، عقيلة، (2013)، الأنماط القيادية ودورها في تنميـة كفـاءات العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، كليـة العلـوم الاقتصـادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص36.

وتقوم الشبكة الإدارية (Managerial Grid) على بعدين مـن السـلوك القيـادي، ويرمـز المحور الرأسي إلى الاهتمام بالموارد البشرية، ويرمز المحور الأفقـي إلى الاهـتمام بالإنتـاج، (النـاتج المادي أو الخدمي للمنظمة).

والشبكة مقسمة إلى تسعة مربعات أفقية، وتسعة مربعات رأسية، حيث يعبر الرقم (9) عـن أعلى درجة من السلوك (مرتفع)، والرقم (1) عن أقل درجة مـن السـلوك (مـنخفض)، وقـد حـدّد بليك وموتون خمسة أنماط أساسـية للقيـادة، كـما توضـحها الشـبكة في شـكل (9) وهـذه الأنماط هي:

النمط الأول (1 - 1) الإدارة المتساهلة:

يطلق عليه نمط القيادة الفقيرة، وفيه تعطي القيـادة اهتمامـاً ضـئيلاً بالإنتـاج أو المـوارد البشرية، ويقتصر دور المدير فيها على كونه حلقة فحسب في نظام الاتصـالات، فالمـدير يسـتقبل المعلومات من رئيسه ويحيلها إلى مرؤوسيه، والعمل بالقدر الذي يخلي من المسـؤولية فحسـب لضمان البقاء في الوظيفة.

النمط الثاني (9 - 9) إدارة الفريق:

هو النقيض للنمط (1 -1) ويطلق عليـه نمـط القيـادة الحقيقيـة، وفيـه يعطـي القائـد اهتمام بالإنتاج والموارد البشرية معـاً، ويمـزج الأهـداف الإنتاجيـة للمنظمـة باحتياجـات المـوارد البشرية، لتحقيـق أفضل النتائج.

النمط الثالث (1 - 9) إدارة النادي:

يطلق عليه القيادة الاجتماعية،وفيه يوجه القائد اهتمامه إلى الموارد البشرية، والعلاقـات الطيبة ويقل اهتمامه بالإنتـاج، بحيـث تـؤدي إلى ظـروف وديـة مريحـة في المنظمـة وفي إيقـاع العمل.

النمط الرابع (9 – 1) الإدارة المتسلطة:

هو النقيض للنموذج (9-1) ويطلـق عليـه القيـادة الاسـتبدادية أو الأوتوقراطيـة، وفيـه يهتم القائد كثيراً بالإنتاج، وتطبيق أفضل الأساليب الإنتاجية، من حيث تخطيط العمل وتنظيمـه ورقابته، ويقل اهتمامه بالموارد البشرية، ويتجه القائد لاستعمال السلطة الإدارية بحرفية مطلقة.

النمط الخامس (5 - 5) الإدارة المعتدلة:

يطلق عليه القيادة الوسطية وفيه يتساوى اهتمام القائد بالإنتاج، مع اهتمامه بالموارد البشرية، لذلك فهو قائد يهتم بالأمور الوسط، واهتمامه بالعنصرين كليهما معتدل ومتوازن، وبالشكل الذي يحقق إنتاجية معقولة ولكنها ليست باهرة، ويؤدي إلى شعور معتدل بالرضا من قبل الموارد البشرية، ولكنه ليس شعوراً جارفاً.

هناك أنماط مركبة أضيفت هي:

النمط السادس:

الإدارة الأبوية: هي مزيج من الإدارة السلطوية وإدارة النادي، والقائد صاحب هذا النمط يعد الموارد البشرية أسرة واحدة يستعمل نظام المكافآت مقابل الطاعة والولاء وأداء المهام، ويمكن أن يعاقب المقصرين.

النمط السابع:

الإدارة المتقلبة:يختلف عن الأنماط السابقة إذ لا توجد إحداثيات له في مستوى الشبكة والقائد هنا في هذا الأسلوب القيادي قد يستعمل أي نمط أو مزيج من الأنماط الخمسة الخالصة بحسب طبيعة مرؤوسيه وإمكانياته في استغلالهم لمصلحته الشخصية وقد يكافئ أو يعاقب أو يقنع أو يشرك المرؤوسين.

رابعاً: التماثل التنظيمي Organizational Identification

يشير (Goretzki،2016 ،7) إلى أن التماثل التنظيمي يعد عاملاً مهماً في أبعاد الأمن الوظيفي، وتشير الأبحاث إلى أن التماثل التنظيمي يتحقق حين يكون المورد البشري متشابكاً مع المنظمة بتقاسم النجاحات والفشل نفسها مع وجود مصير مشترك، فالتماثل التنظيمي هو نوع خاص من التماثل الاجتماعي، والتماثل الاجتماعي هو تصور للوحدة والانتماء مع مجموعه من الأشخاص، فإذا كانت الموارد البشرية راضية عن الأمن الوظيفي، فإنهم سيعملون بجد اكبر ويتعرفون أكثر على المنظمة لأنهم يتمتعون بمعاملة عادلة.

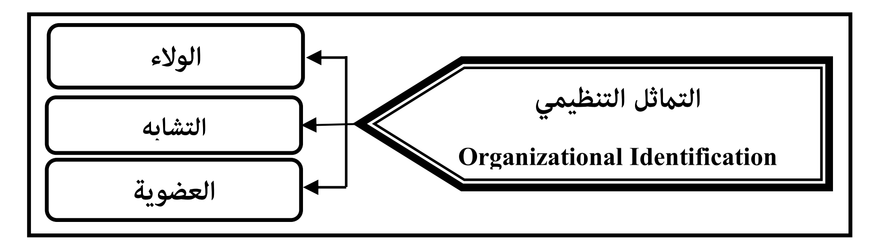
ويشير (jones & volpe،2010 ،1) إلى أن التماثل التنظيمي يتمثل بشعور المورد البشري بالتوحد والانتماء إلى المنظمة ويرتبط إيجابياً بالشعور العاطفي للمورد البشري بـالالتزام والرضـا والولاء المنظمي، في حين يرى (Huang،2013 ،6) انه العملية التي يعتـبر المـورد الـبشري نفسـه جزءاً من المنظمة.

ويخلـط عـدد مـن البـاحثين بـين مصـطلحي التماثـل التنظيمـي (Organizational Identification) والهويـة التنظيميـة (Organizational Identify) إلا انـه يمكـن النظـر إلى **التماثل التنظيمي** على انه شعور المورد البشري بوجود روابط تربطه بالمنظمة التي يعمـل فيهـا، أما **الهوية التنظيمية** فهي خصائص أو سمات موروثـة ومتميـزة طـورت عـبر الـزمن مـن تـاريخ المنظمة، وهي تركز في محاولة إجابة المـوارد البشريـة عـن السـؤال المتعلـق بمـن نحـن بوصـفنا منظمة؟ أي ما الذي يميزنا من غيرنا من المنظمات المماثلة؟ وما الادراكـات المشـتركة بـين المـوارد البشرية فيما يخص السمات الجوهرية (عبد اللطيف وجودة، 2010، 130).

ويضيف (Reese،2014،8) إن التماثل التنظيمي يحقق العديد من الفوائد منها:

- صناعة القرارات المتوافقة بشكل معرفي وعقلاني.
- انخفاض معدل دوران العمل.
- زيادة سلوك الانتماء أو المواطنة التنظيمية.
- تحسين الرضا الوظيفي.
- الاجتهاد في العمل وزيادة الجهد المبذول من الموارد البشرية.
- زيادة التعاون وروح المشاركة.
- الرقابة الذاتية من الموارد البشرية لجودة العمل.

ويمكن تحديد أبعاد التماثل التنظيمي بثلاثة أبعاد رئيسة يمكن توضيحها بالشكل الآتي:



الشكل (10) أبعاد التماثل التنظيمي

1- **الـولاء (Loyalty):** يمثـل الإدراك الـذهني بالتوحـد مـع المنظمـة ويتضـمن امـتلاك المـوارد البشرية مجموعة من التوجهات تجاه المنظمة هي (مرابط، 2015، 47):

- ❖ مشاركتها القيم نفسها.
- ❖ النوايا السلوكية والتأثير الإيجابي في المنظمة.
- ❖ الإخلاص لأهدافها.
- ❖ الارتباط بها.
- ❖ الحرص على البقاء فيها.
- ❖ تفضيلها على غيرها.
- ❖ بذل الجهد لتعزيز نجاحها.

2- **التشـابه** (similarity): يعـرف التشـابه في المنظمـة أنـه القبـول والتطـابق (التماثـل) مـع المعتقدات والقيم الأكثر تشابهاً مع الموارد البشرية، وتشترك الموارد البشريـة بمجموعـة خصـائص يمكن أن تتمثل بالاتي (مرابط، 2015، 48):

1- العمل الفعلي.
2- التفاعل المباشر.
3- التفضيلات الشخصية.
4- التاريخ والمصير المشترك.

3- **العضـوية** (Membership)**:**تشـير إلى درجـة فهـم المـورد الـبشري وإدراكـه لذاتـه مـن حيث ارتباطه بالمنظمة وإحساسه بالانتماء وشعوره الشديد بالالتصاق والجاذبيـة النفسـية لهـا لدرجة انه يعرف ذاته من عضويته بالمنظمة (البشابشة، 2008، 430).

إن أبعاد الأمن الـوظيفي وفقـاً لمـا حـدده (Goretzki،2016،7) يجـب أن تعمـل وفقاً لحالة من التداؤب والتفاعل ويمكـن اكتشـاف تـأثيرات التفاعـل بـين هـذه الأبعـاد،

فالتفاعل الذي يحدث فيما بين الكفاءة الذاتية والقيادة الموجهة بالعلاقات مثير للاهتمام، لان الموارد البشرية الذين لا يشعرون بالقدرة على أداء مهامهم في أثناء العمل لا يشعرون بالارتياح ويخافون من فقدان وظائفهم، ولكن في حالة وجود قائد موجه نحو العلاقات فأنه يمكن الحصول على الدعم من التفاعل الودي وتصور أكثر إدراكاً للأمن الوظيفي، أما المورد البشري الذي يمتلك درجة عالية من الكفاءة الذاتية فأنه قد ينظر إلى أمنه الوظيفي على انه أعلى إذا تعامل مع قائد موجه بالمهام، أما التفاعل فيما بين الثقة والتماثل التنظيمي فإنه يمكن أن يزيد من رفاهية المورد البشري.

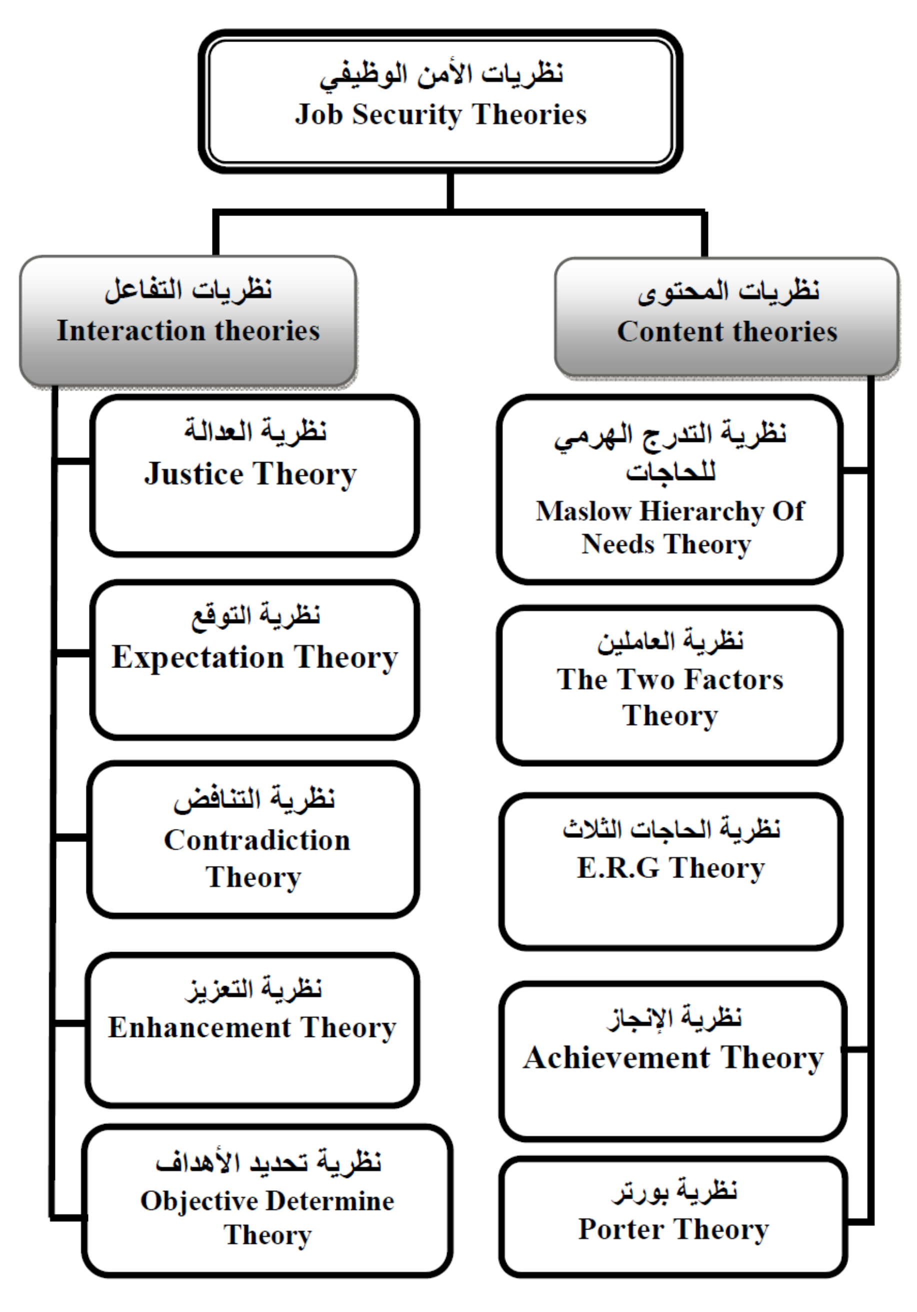
الفصل الثالث

نظريات الأمن الوظيفي

ثمة تصنيفات مختلفة لنظريات الدافعية، فكل باحث يعالج تلك النظريات من منظوره الخاص، فعدد منهم ينظر إليها من حيث المنهج الذي يستعمله ثم يقسمها إلى نظريات عقلانية إستنتاجية ونظريات استقرائية، ونظريات عملية تطبيقية، وعدد آخر ينظر إليها من حيث طبيعتها وتصنيفها إلى نظريات ذات طبيعة استاتيكية ساكنة، ونظريات ذات طبيعة ديناميكية متغيرة، ومنهم من يأخذ الزمن عنصراً من عناصر التمييز فيقسمها الى نظريات ظهرت في العشرينات والثلاثينات من هذا القرن، ونظريات ظهرت في الخمسينات والستينات منه، ونظريات حديثة معاصرة (درة والصباغ، 2008، 688)، وفي الواقع فأنّا سنعتمد التصنيف الذي اخذ به عدد من العلماء السلوكيين المحدثين، إذ هناك العديد من النظريات التي يمكن استعمالها في تفسير الأمن الوظيفي ويمكن تقسيمهما بصورة رئيسة إلى (سمسم، 1425، 92) :(John & et al، 1991، 115)

1- **نظريات المحتوى:** هي النظريات التي تهتم بتفسير أشياء محددة في المورد البشري أو البيئة وتعمل على تحفيزه وتركز في السؤال الآتي: ما الذي يثير السلوك او يحركه؟ أي أنها تركز في العوامل المحددة التي تحرك سلوك المورد البشري، ونظرية المحتوى تشمل (نظرية التدرج الهرمي للحاجات، ونظرية العاملين لهيرزبرج، ونظرية الحاجات الثلاثE.R.G، ونظرية الإنجاز ونظرية بورتر).

2-**نظريات التفاعل:** تتعلق بإتجاه السلوك واختبار الأنماط السلوكية وأطلق عليها نظرية النسق، وهي تحاول أن تصف وتفسر كيف يبدأ المورد البشري سلوكاً ما، وكيف يوجهه وكيف يحافظ عليه في مستوى معين، وكيف يوقفه، ونظرية التفاعل تشمل (نظرية التوقع، ونظرية العدالة، ونظرية التعزيز، ونظرية تحديد الأهداف، ونظرية التناقض)، ويمكن توضيحهم من خلال الشكل الأتي:



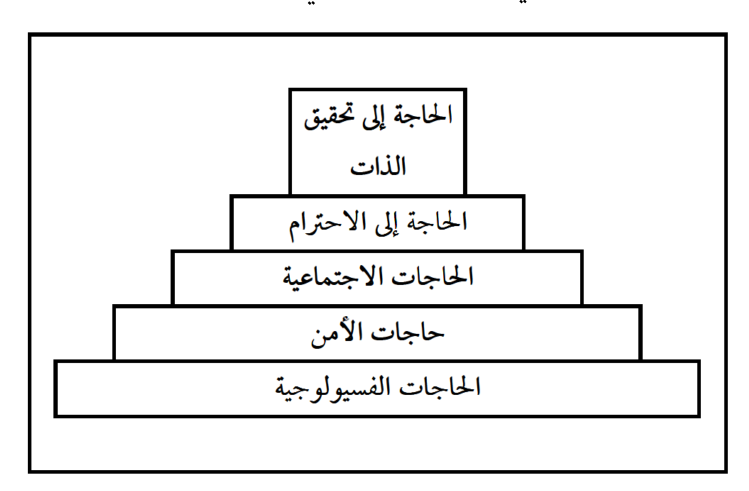
الشكل (11) نظريات الأمن الوظيفي

وفيما يأتي شرح لكل نوع من أنواع النظريات السـابقة (إبـراهيم، 2003، 24)، (الفاضـل، 2011، 51):

أولاً: نظريات المحتوى

1- نظرية التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية للكاتب (maslow)

قـدم أبراهـام ماسـلو (Ibraham maslow) نظريتـه المسـماة بنظريـة التـدرج الهرمـي للحاجات الإنسانية في بداية الأربعينيات، ليرتب فيها الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية، وترتقي تلك الحاجات حتى تصل إلى قمة الهـرم حيـث الحاجـة إلى تحقيـق الذات كما يتضح في الشكل (12)، وتعد إسهامات ماسـلو مـن الإسـهامات الرائـدة في مجـال العلـوم السلوكية التي تمثل نقطة البدايـة في موضـوع الـدوافع والحـوافز اللازمـة لإشـباع احتياجـات المـوارد البشرية بوصفها عوامل مساعدة في تحقيق الأمن الوظيفي (النمر وآخرون، 2006، 73).



الشكل (12) أنموذج ماسلو لتوزيع الحاجات

La source: Lazary،(2001)، Economie de l'entreprise، Ed-es- Salem، Chéraga، algerie، P:18.

ويتضـح مفهـوم الحاجـات بوصـفها حالـة مـن الحرمـان تحفـز السـلوك إلى الإنجـاز، وهـي حالـة مـن فقـدان الاتـزان والرضـا، وتعـد نظريـة ماسـلو مـن أشـهر النظريـات التـي

تناولت حاجات المورد البشري، وفيها صنف حاجات المورد البشري على شكل هرم، مكون من خمس حاجات ضرورية مرتبة تدريجياً وإذا أشُبعت هذه الحاجات أو عدد منها وهذا مختلف من شخص إلى أخر كلً حسب حاجاته فان الرضا الوظيفي للمورد البشري يتحقق ثم تزداد إنتاجيته وولاؤه للمنظمة التي يعمل فيها، وهذه الحاجات هي (عبد الجبار والقحطاني، 2007، 80)، (سلطان، 2002، 132-133):

1. الحاجات الفسيولوجية الأساسية، كالجوع والعطش والجنس، وتقع أسفل التصنيف الهرمي ولها الأولوية في الإشباع.

2. حاجات الأمن، كالحماية من خطر التهديد والحرمان، وفيما يتعلق بالوظيفة يعبر عن هذه الحاجات بأشكال مختلفة من الضمانات الوظيفية، والاستقرار، والوقاية والتحرر من الخوف والحاجة إلى التنظيم، والقوانين التي تحدد المسؤوليات والواجبات.

3. الحاجات الاجتماعية والعاطفية كالإنتماء والصداقة والحب.

4. حاجات تقدير الذات كالثقة بالنفس والاستقلالية والتحصيل والتفوق والتقدير والاحترام.

5. حاجات تحقيق الذات، وهنا يحاول المورد البشري أن يحقق ذاته بتعظيم استعمال قدراته ومهاراته الحالية والمحتملة في محاولة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات التي تسره وتسعده باستعمال القدرات الابتكارية والإبداعية بالشكل الذي يستطيع به تحقيق ذاته.

وفسرت هذه النظرية الحاجة للأمن أنها من أهم الحاجات التي يسعى المورد البشري إلى إشباعها بشكل مرضٍ لإدراكه أنها متغير مهم يؤثر في نمط حياته المعيشية إذ ثبت علمياً أن الحاجة للأمن تنعكس على الأمن النفسي للمورد البشري ثم على أدائه الوظيفي (الهيتي، 2005، 261).

ويعتقد ماسلو أن دوافع المورد البشري نحو عمله ترتبط إلى حد كبير برغبته في إشباع الاحتياجات تدريجياً كما يتضح فيما يأتي (العديلي، 1995، 154):

1- إن الحاجة التي تؤثر في السلوك هي الحاجة غير المشبعة.

2- تتخذ حاجات المورد البشري في إشباعها تدرجاً هرمياً يبدأ من الحاجات الفسيولوجية وينتهي بالحاجة إلى تحقيق الذات (تصاعدياً) وذلك بحسب أهميتها ودرجة إشباعها.

3- تبدأ عملية ظهور الحاجات الأعلى حين تشبع الحاجة الأدنى بدرجة مرضية، فعندما تشبع حاجات المورد البشري الطبيعية (الفسيولوجية) تبدأ الحاجة إلى الأمن في الإلحاح وهكذا في بقية الحاجات.

ويشير (الحريري، 1423، 106) إلى انه لا يمكن تحقيق الإشباع الكامل لحاجات المورد البشري، لان تحقيق إشباع جوهري لأية حاجة يبطل مفعولها بوصفها دافعاً.

ويشير (المغربي، 2004، 124) إلى أن حاجات المورد البشري تنظم نفسها بحسب نظام أولويات معين ، فإذا أشبع المورد البشري رغباته واحتياجاته الدنيا ارتقى إلى إشباع حاجاته الكامنة على المستويات الوسطى والعليا، وبمعنى آخر يؤجل المورد البشري عملية من شأنها محاولة إشباع احتياجاته العليا قبل إشباع الحاجات البدائية الدنيا جميعها.

ويرى (داغر وصالح، 2000، 343) انه على الرغم من إيمان ماسلو أن الموارد البشرية جميعهم لديهم هذا التنظيم الهرمي للحاجات فإنه مع ذلك أشار إلى الاستثناءات الآتية:

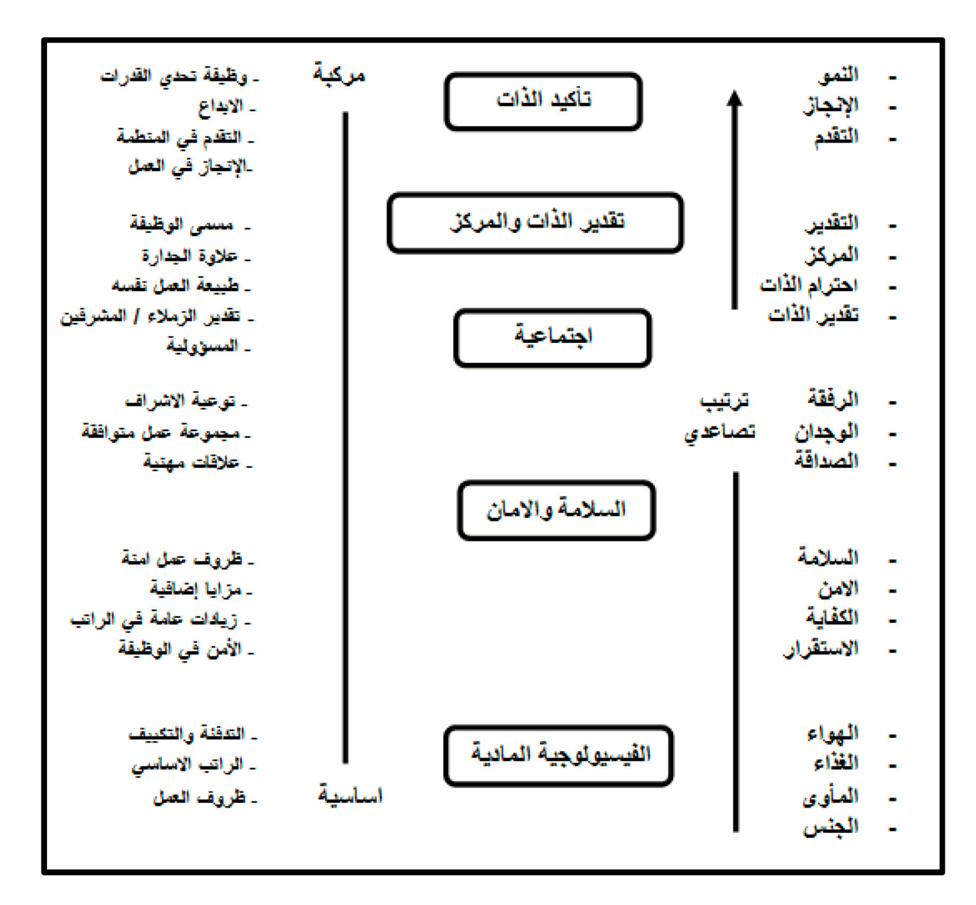
1. إن هناك عدداً من الموارد البشرية الذين تكون لديهم الحاجة لتقدير الذات مثلاً أعلى من الحاجات الاجتماعية، هذا يعود إلى اعتقاد المورد البشري أن الأشخاص الأقوياء والمتنفذين هم الأشخاص المحبوبون، لذلك كان السعي للحصول على تقدير الآخرين وثقتهم والسعي للهيمنة عليهم هو في حقيقته سعياً لإشباع الحاجات الاجتماعية وليس لتقدير الذات بعينها.

2. يعد الإبداع (حاجة ضمن حاجات تحقيق الذات) للموارد البشرية المبدعين أكثر أهمية من حاجة أخرى.

3. قد لا تظهر حاجات المستويات العليا (تقدير الذات وتحقيق الذات) لـدى عـدد مـن الموارد البشرية الذين يكتفون بحاجات المستويات الدنيا.

4. حين تشبع أحدى الحاجات مدة طويلة قد تخمل هـذه الحاجـة ولا تعـود لهـا قيمـة مهمة لدى ذلك الشخص.

5. من أكثر الاستثناءات شيوعاً ربما هو ما يخـص المـوارد البشريـة الـذين لـديهم إيمـان عميق بمثل عليا (ideals)، ومعايير اجتماعية عليا، وقيم عليا لا يمكن التنازل عنها وما شابه ذلك، إذ أن أولئك الأشخاص قد يفضـلون المـوت عـلى الـتخلي عـن قـيمهم ومـثلهم ومعـاييرهم، فهـم مستعدون للتخلي عن أي من حاجاتهم الأخرى في سبيل قيمهم التي يؤمنون بها.



الشكل (13) مدرج ماسلو للحاجات

المصدر: سيزلاقي، اندرو دي، ومارك جي، ولاس، (1991)، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 97-99.

وعد ماسلو الحاجات الثلاث الأولى حاجات المستوى الأدنى، أما الحاجتان الرابعة والخامسة فهما بمثابة حاجات المستوى الأعلى، وقد بنى ماسلو تمييزه هذا على افتراض ان حاجات المستوى العلوي تشبع داخلياً في إطار ذاتية المورد البشري أما حاجات المستوى السفلي فيغلب عليها الإشباع الخارجي (الطويل، 1986، 22)، وعلى المديرين مراعاة أن القصور الكبير في الحاجات التي يعاني منها المورد البشري أو

انعدام إشباع حاجاته مدة طويلـة نسـبياً، يـؤدي إلى وجـود ردود فعـل سـلبية أو ظهورهـا مثـل الضيق والصداع والضغط (السعافين، 1992، 33).

وأضاف (Alderfer،2000،142) انه يقـع عـلى عـاتق المـنظمات مخاطبـة عقـول المـوارد البشريـة ومهـاراتهم إلى جانـب مخاطبـة قلـوبهم وعـواطفهم ومشـاعرهم وتفيـد مـن الجانـب الاجتماعـي والشـعوري لـديهم، فتتعامـل معهـم في فـرق متكاملـة لا عـلى أنهـم مـوارد بشريـة منفصـلون، وتضـيف (حسـن، 2004، 116) إن القاعـدة الأساسـية لهـذه النظريـة هـو ان المـورد البشري كلما أشبع حاجة ما قلت أهميتها وتبـدأ الحاجـة التـي تليهـا في الهـرم بـالظهور مصـدراً أساسياً لسلوكه ودافعتيه في تحقيق الرضا مع الأخذ في الاعتبار تجدد الحاجات والإشـباع النسـبي لها ممّا يدفع المورد البشري إلى العودة مرة أخرى لإشباعها.

وتشـير (زهيـة، 2007، 58) إلى أن نظريـة ماسـلو لهـا أهميتهـا في المجـال العلمـي، إذ تستطيع أن تكون الموجه الفاعل للمنظمات في فهم دوافع أعمالها، وتحديد الوسائل المناسـبة لإشباعها كالاعتماد على أسس سليمة لعملية التحفيـز لان ذلـك يحقـق الرضـا الـوظيفي للمـورد البشري فضلاً عن الأمن.

ويرى (زويلف، 2005، 231) أن هناك دعامات ثلاث يقوم عليها شـعور المـوارد البشريـة بالأمن الوظيفي وفق نظرية ماسلو هي:

1- موقف الرؤساء من الموارد البشرية واتجاهاتهم النفسية نحوهم، فـالمورد الـبشري لا يشعر بالأمن أن لم تقابل جهوده ونشاطه بالاستحسان من رؤسائه والمشرفين عليه.

2- معرفة المورد البشري لما يراد منه، كمعرفته بالأنظمة واللـوائح التـي تخـص المنظمـة وفرص التقدم في عمله ودرجة قبول عمله ولـذا ينمـى ذلـك بتحديـد الاختصاصـات والواجبـات ليتعرف المورد البشري على ما يراد منه بدلاً من أن يترك عرضة للغموض والإبهام.

3- مرونة نظم الثواب والعقاب.

2- نظرية العاملين Two Factor Theory (للكاتب herzberg)

لاقت هذه النظرية قبولاً وتطبيقاً من قبل المديرين المهتمين بدافعية مواردهم البشرية، وقد نصت على نوعين متميزين من عوامل الدافعية هما عوامل الرضا وعوامل فقدان الرضا، ويمكن القول أن هناك مجموعتين من الظروف الخاصة بالعمل أسفرت عنهما نتائج التجربة التي قام بها هيرزبرج (james& et al،1990،134)، إذ أجرى هيرزبرج مقابلات مع الموارد البشرية بغية تحديد أسباب الرضا الوظيفي وانعدامه ، فوجد أن الموارد البشرية يمكن حفزهم بعاملين هما: أمور صحية فضلاً عن الأمور التحفيزية (المعايطة والحموري، 2013، 131)، وترتبط هذه النظرية بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل، إذ يشير هيرزبرج أن هناك نوعين من العوامل هما: العوامل المؤدية إلى الرضا التي تختلف تماماً عن العوامل المؤدية إلى الاستياء كالآتي:

1- مجموعة من العوامل الخارجية للعمل التي ينتج في غيابها انعدام الرضا عن العمل لدى الموارد البشرية، ولا يعني وجودها بالضرورة وجود دافعية لدى الموارد البشرية، هذه العوامل هي عوامل انعدام الرضا او العوامل الصحية، إذ ترتبط هذه العوامل ببيئة العمل ومحيط الوظيفة ويطلق عليها عوامل انعدام الرضا وهي:

- سياسة الإدارة
- نوعية الإشراف
- ظروف العمل
- الراتب
- العلاقات المتبادلة في العمل
- الأمن الوظيفي

2- مجموعة من العوامل الداخلية للوظيفة التي تساعد على إيجاد مستويات من الدافعية يمكن أن ترتقي وتؤدي إلى مستوى جيد من الأداء، وإذا لم تتوفر هذه العوامل لا ينتج شعور بالاستياء، حيث ترتبط هذه العوامل بمحتوى الوظيفة ويطلق عليها عوامل الرضا وتشمل:

- الإنجاز
- المسؤولية
- فرص الترقية
- المشاركة في اتخاذ القرارات

ولـذلك سـميت بنظريـة العـاملين (الشـيخ وشريـر، 2008، 685)، وقـد قلـص هيرزبـرج مستويات ماسلو maslow الخمسة للحاجات إلى مستويين للتحليل هما:

1. **المستوى الأول**: تتقابل فيه العوامل الصحية (الوقائية) مع حاجات المسـتويات الـدنيا عند ماسلو مثل (الحاجات الطبيعية او المادية، وحاجة الأمن والحماية، والحاجـات الاجتماعيـة)، والعوامل الصحية في نظرية هيرزبرج هـي عوامـل وقائيـة تسـاعد عـلى تخصـيص حالـة انعـدام الرضا، وفيما لو غابت مكان العمل فستكون النتيجة بروز مستويات عالية من فقدان الرضا، أمـا إذا وجدت فتنشأ حالة يكون فيها مستوى الرضا مناسب .

2. **المسـتوى الثـاني**: يتعـادل في هـذا المسـتوى عوامـل الدافعيـة أو عوامـل الرضـا مـع المستويات الأعـلى للحاجـات عنـد ماسـلو مثـل (حاجـات الاحـترام والتقـدير وحاجـات تحقيـق الذات)فعوامل الدافعية هي العوامل المتعلقة بمحتوى الوظيفة التي تدفع الموارد البشرية للأداء، وطبقاً لهيرزبرج فان هناك جوانب معينـة في الوظيفـة التـي تتحـدى القـدرات والتقـدير لـلأداء الجيد وتوفر فرص الترقـي والنمـو والتطـور التـي تعمـل عـلى دعـم السـلوك وتسـهم في تكـوين الاتجاهات اللازمة لترسيخ الأمن الوظيفي ودعمه، فالعوامل الدافعة لها علاقـة بالبيئـة الداخليـة للعمل (سيزلاقي وولاس، 2000، 97-99).

ويضاف إلى ما تقدم ان نظرية العاملين تعد من أهم النظريـات التـي عالجـت موضـوع الدافعية وأثره في الأمن الوظيفي،إذ أنها أسهمت بشكل فاعل في توضيح العلاقة بـين الرضـا عـن العمل والإنتاجية، فتحقيق الرضا الوظيفي وانعدام تحقيقه للموارد البشرية يـرتبط بـالحوافز أو العوامل الدافعة وتلك الحاجات التي تدفع المـورد الـبشري للمزيـد مـن العطـاء والنشـاط ولـذا لوجودها في المنظمة الأثر الإيجابي إلا انه في حالة غياب عدد من هذه العوامـل السـابقة يشـعر المورد بدرجة أقل من الرضا ولكنها لا تؤدي إلى شعور فقدان الرضا أي تمنع حالات فقدان الرضـا (العميان،2010، 286).

والجدول (8) يبين العوامل الدافعة والعوامل الصحية وعلاقاتها في حالة وجود تلك العوامل أو غيابها:

الجدول(8)العوامل الدافعة والعوامل الصحية وعلاقاتها في حالة وجود تلك العوامل أو غيابها

العوامل / الحالة	العوامل الدافعة	العوامل الصحية
وجود العوامل	الرضا الوظيفي	الارتياح في الوظيفة
غياب العوامل	غياب الرضا الوظيفي	غياب الارتياح في الوظيفة

Source: jerry l. gray ،and Frederick a. strake ،(1984) ،rganiz ational behavior: concepts & applications ،Charles e. Merrill publishing company، 4th edition، united state America، p.80.

ويؤكد هيرزبرج أهمية توافر العوامل الوقائية بجانب العوامل الدافعة، إذ ان الاهتمام بالعوامل الوقائية التي يقتصر أثرها على وقاية المورد البشري من مشاعر الاستياء، وحمايته من السخط الناجم عن انعدام الرضا، هي عوامل تمس بيئة العمل وما يحيط به ولا تكفي لتحقيق الرضا الذي يترتب عليه تحقيق الأمن الوظيفي، فالأمن الوظيفي يتحقق بالعوامل التي تمس العمل نفسه والمورد البشري وكيانه وهي موجودة في محتوى العمل، وتأتي من إشباع حاجات الإنجاز وأداء العمل وفرص التقدم والمسؤولية والتقدير بوصفها عوامل دافعة.

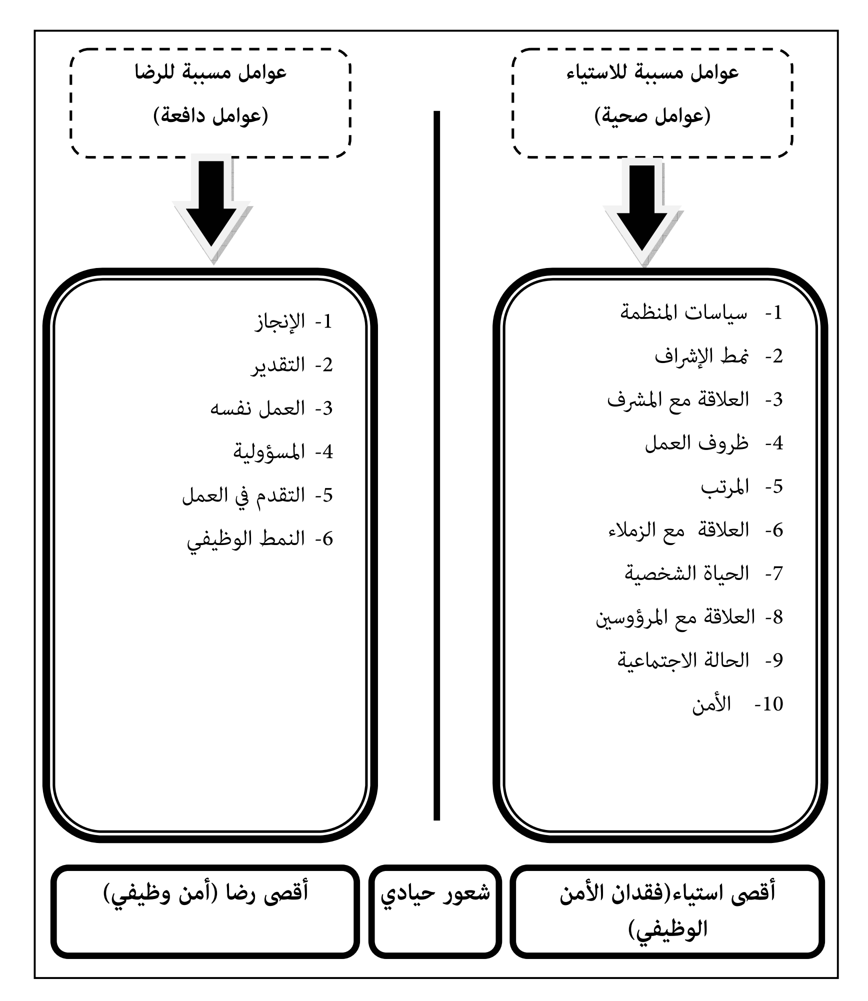
ولكن يظل الاهتمام بالعوامل الوقائية هو الشرط الأساسي لظهور العوامل الدافعة وإحداث أثرها الدافعي في الأمن الوظيفي والأداء، والعكس صحيح إذ أن وجود العوامل الوقائية بشكل سيء أو انعدام توافرها يؤدي إلى ظهور مشاعر الاستياء مما يؤثر سلباً في العوامل المؤدية إلى الرضا والدافعية والأمن الوظيفي (ماهر، 2007، 237-238)، يوضح الجدول (9) هاتين المجموعتين وعواملهما المختلفة:

الجدول (9) الدوافع الداخلية والخارجية لدى هيرزبرج

العوامل الداخلية	العوامل الخارجية
1- الإنجاز أو إكمال المهمة بنجاح.	1- الزيادة في الأجر او الراتب.
2- التقدير و التميز، يشار للشخص بالبنان والمديح والثناء.	2- الإشراف الفني، أو أن يكون مديره كفوءاً.
3- المسؤولية عن الأعمال التي يقوم بها أو عن أعمال الآخرين.	3- الطابع الإنساني للعلاقات الرئاسية.
4- التقدم أو تغيير الموقع والمكانة بالترقية.	4- سياسة وإدارة المنظمة.
	5- ظروف العمل وبيئته المادية.
	6- الأمن الوظيفي.

المصدر: داغر، منقذ محمد، وصالح، عادل حرحوش، (2000)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار ابن الأثير للطباعة والنشر، بغداد، العراق، ص28.

وتعد نظرية هيرزبرج من أهم النظريات لأنها حظيت باهتمام واسع، إذ تعتبر من أكثر النظريات رواجاً بين المديرين الممارسين، فقد أسهمت في توضيح العلاقة بين الروح المعنوية للموارد البشرية والإنتاجية، فضلاً عن أنها كان لها أثر كبير في مفهوم إثراء الوظيفة، وتعني إعطاء المورد البشري مسؤولية اكبر في ممارسة عمله وتزويده بفرص أكبر للشعور بالإنجاز والتقدم والتخطيط لوظائفهم (jerry & frederick، 1984، 80)، ويمكن توضيح نظرية هيرزبرج في الشكل الآتي:



الشكل (14) نظرية العاملين (العوامل الدافعة-العوامل الصحية)

المصدر: طه، طارق، (2002)، الإدارة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص:138-140.

3- نظرية الحاجات الثلاث E.R.G Theory (للكاتب alderfer)

نظرية كليتون الدرفير هي صيغة معدلة لنظرية ماسلو، إذ تنظم الحاجات المتعددة للمورد البشري في ثلاث وليس في خمس مجاميع وهي:

1- حاجات الوجود أو البقاء "E" (Existence Needs) وأساسها الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن في سلم ماسلو.

2- حاجات الانتماء أو الترابط "R" (Relatedness Needs) التي تشمل حاجات الانتماء وقبول الآخرين في سلم ماسلو.

3- حاجات النمو "G" (Growth Needs) التي أساسها حاجات تقدير الذات و تحقيق الذات الخاصة بالمورد البشري ونموه.

ولهذا تسمى ب (و.أ. ن). (وجود، انتماء، نمو) أو اختصار (E.R.G) وتختلف هذه المجاميع للحاجات من حيث أهداف إشباعها وأساليبها.

فالمورد البشري يشبع حاجات الوجود بأشياء مادية يتنافس مع الآخرين للحصول عليها، ويشبع حاجات الانتماء بالحصول على قبول الآخرين ومن خلال التعاون وليس التنافس، أما حاجات النمو فيشبعها بالتعلم واقتناء أشياء غير المادية والتميز على الآخرينن، ويحصل ترتيب الحاجات وأولوياته المورد بشري معين نتيجة عملية التعلم والتنشئة إذ يوجد لديه مجموعة من الحاجات، قد يجد صعوبة في البدء بإشباع مجموعة ثانية لأنه لا يعرف كيف ولا يملك المهارات والتعلم الضروري لإشباعها، وتنبه هذه النظرية على ضرورة أن يوفر نظام الحوافز للمورد البشري فرص التعلم والإرشاد لاكتساب المهارات الضرورية لإشباع المجاميع الجديدة من الحاجات والانتقال من مجموعة إلى أخرى (برنوطي،2001، 363).

وعلى الرغم من الشبه الواضح بين نظريتي ماسلو و ألدر فير إلا أن هذه النظرية الأخيرة أقترحت نمطاً تفاعلياً مختلفاً للدوافع، إذ تتم هذه الحاجات في مستوى واحد وعلى خط مستقيم، وليس هرمياً يستلزم إشباع الحاجات الدنيا أولاً قبل الحاجات العليا، وفي حال فشل المورد البشري في إشباع حاجة من الحاجات، فانه يحاول مرة أخرى أن ينتقل إلى حاجة أخرى يعدها مساوية للأولى من حيث الأهمية، لذلك يجب أن تكون عملية التحفيز في هذه النظرية متكاملة من حيث المحتوى، وتتعامل مع الحاجات الإنسانية جميعها بالأهمية نفسها (الكلالده، 2013، 118-121).

إذ تفترض نظرية الحاجات الثلاث أن المورد البشري مدفوع لإشباع مجموعة واحدة أو أكثر من الحاجات، لذلك إذا لم يشبع مستوى معين من الحاجات لديه فان

اهتمامه سينصب على إشباع حاجات المستوى الآخر، فإذا لم تشبع حاجات النمو مثلاً، فـان عـلى المـدير حينئـذ أن يحـاول تـوفير فـرص أكـبر لـه لـكي تشـبع حاجـات البقـاء أو الـترابط (E&R) (Mullins،1999، 308).

ويؤكد (Frederick & jerry،1984،80) ان لهـذه النظريـة تطبيقـات عمليـة لا سـيما في الميدان الاقتصادي، و يمكن لمتخذي القرارات في منظمة ما اختيار أشخاص يتميزون بقوة الحاجة إلى الإنجاز لديهم، ووضعهم في برامج تدريبهم يتسلمون بعدها مراكـز قياديـة تتطلـب اسـتثمار مثل تلك الحاجة.

ونخلص إلى أن نظرية الدرفير تعد خطوة أخـرى مـن خطـوات تحقيـق الأمـن الـوظيفي بشرط إشباع حاجات المستويات العليا التي تؤدي إلى النمو والتطوير والإرتقاء بممارسـة الأعـمال بغية تنفيذ المهام الموكلـة بتركيـز الإدارة في تـوفير فـرص الـتعلم للمـوارد البشريـة بغيـة تطـوير قدراتهم واكتساب كل ما هو جديد بالشكل الذي يعمل على زيادة دافعتيهم نحو العمل.

4- نظرية الإنجاز (للكاتب mecleland)

ظهرت سنة (1967) على يد مكليلاند (Mecleland) وأسماها نظرية الإنجاز لأنه يعتقـد أن العمل في المنظمة يوفر فرصة لإشباع ثلاث حاجات هي (طه،45،2002):

❖ **الحاجة إلى القوة:**

الموارد البشرية الذين تكون لديهم الحاجة إلى القوة فذلك يعنـي حـاجتهم إلى السـيطرة والتحكم في سلوك الآخرين، وفي ذلك نجد انـدفاعهم نحـو المهـام التـي تـوفر لهـم فـرص كسـب القوة.

❖ **الحاجة إلى الانتماء:**

تدفع بالموارد البشرية إلى البحث عن فرص لتكوين علاقات صداقة جديدة مـع الآخـرين بمحيط العمل فيشعرون بالارتياح ثم يتحقق رضاهم الوظيفي هذا من جهة، ومـن جهـة أخـرى نجدهم يختارون من زملاء العمل بالدرجة الأولى أصدقاءهم.

❖ **الحاجة إلى الإنجاز:**

تجعل الموارد البشرية يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق فحسب رأي مكليلاند أن الموارد البشرية الذين لديهم حاجة الإنجاز يتحلون بالعديد من الخصائص والمميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات واتخاذ القرارات ووضع الأهداف، ومن جملة الخصائص التي يتميز بها هذا النوع من الموارد البشرية نذكر:

1- الرغبة في وضع عدد من الأهداف التي فيها تحدٍ.

2- الرغبة في التحكم في الوسائل التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.

3- يحبذون العمل المنفرد بدلاً من العمل الجماعي.

4- يرغبون في الحصول على معلومات سريعة ومحددة فيما يتعلق بتقدمهم في تحقيق أهدافهم.

5- يمكن تحفيزهم بالمال إذا تحققت الشروط الأربعة السابقة فيتحقق الرضا الوظيفي لديهم.

5- نظرية بورتر في الحاجات

طور بورتر (porter) نظريته في الستينيات من القرن العشرين، وقد عكست هذه النظرية تأثر بورتر بمجتمع الرخاء الأمريكي الذي كان سائداً في تلك الحقبة، اذ يرى ان قلة من الناس تحرك سلوكياتهم الحاجات الفسيولوجية كالجوع والعطش، على أساس أن مثل هذه الحاجات لا تشكل دافعاً لأن إشباعها حاصل ومضمون، ولذا أتى ترتيب بورتر (porter) مشابهاً لترتيب ماسلو مع فارق حذف الحاجات الفسيولوجية وإضافة (**الحاجة إلى الاستقلالية**) التي لم تكن مبرزة في تنظيم ماسلو(maslow) للحاجات، وبذلك أصبح تنظيم بورتر للحاجات على النحو الأتي:

1- الحاجة إلى الأمن

تشمل أموراً مثل: الدخل المادي المناسب والتقاعد والتثبيت في الخدمة والعدالة والتقييم الموضوعي والتأمين ووجود جمعيات أو نقابات مهنية.

2- **الحاجة إلى الانتساب**

تشمل أموراً مثل: الانتساب إلى جماعة عمل رسمية أو غير رسمية أو إلى جماعة مهنية.

3- **الحاجة إلى تقدير الذات**

تشمل أموراً مثل: المكانة والمركز واللقب والشعور باحترام الذات والشعور باحترام الآخرين والترقيات والمكافآت.

4- **الحاجة إلى الاستقلال**

تشمل أموراً مثل: ضبط المورد البشري لموقف عمله وتأثيره في النظام ومشاركته في القرارات المهمة التي تعينه ومنحه صلاحية استعمال إمكانات النظام.

5- **الحاجة إلى تحقيق الذات**

تشمل أموراً مثل: عمل المورد ضمن أقصى طاقته وإمكاناته والشعور بالنجاح في العمل وتحقيق أهداف يرى المورد البشري أنها مهمة.

فإضافة (بورتر) البارزة هي (**الحاجة إلى الاستقلالية**) التي تؤكد حاجة المورد البشري إلى الشعور بتوافر فرص المشاركة في صنع القرارات وان تكون لديه صلاحية السيطرة على موقف العمل الخاص به (الشحري، 2013، 31-32).

لقد استعرضنا في الصفحات السابقة خمس نظريات هي: نظرية تدرج الحاجات لماسلو، ونظرية العاملين (العوامل الدافعة والعوامل الصحية) لهيرزبرج، ونظرية الحاجات الثلاث لألدرفير، ونظرية الإنجاز لمكليلاند ونظرية بورتر، ونلحظ أن النظرية الأولى ركزت في الحاجة إلى تحقيق الذات، وأبرزت النظرية الثانية العوامل الدافعة، واهتمت الثالثة اهتماماً خاصاً بالحاجة إلى الإنجاز، في حين جاءت الرابعة والخامسة لتضيف الحاجة إلى الاستقلالية، ونلحظ أن نظريات الحاجات قد لاقت رواجاً بين كثير من الباحثين والمديرين الممارسين لأنهم وجدوا سهولة في فهمها واستعمالها وهذا صحيح، إلا انه في الوقت نفسه يجب أن لا ننسى انه من الصعب تأكيد أو رفض حاجة معينة للأسباب الآتية:

❖ صعوبة تحديد وقياس الحاجة

❖ وجـود مشـكلات حقيقيـة إذا حاولنـا أن نـربط بـين الحاجـات ومتطلبـات المواقـف العملية المتعددة في الوظائف.

❖ صعوبة أخذ الاختلافات بين الموارد البشرية والمواقف بعين الاعتبار إذا حاولنا تطبيق أية نظرية من نظريات إشباع الحاجات.

❖ صعوبة تقدير أثر العوامل الخارجية في الدوافع.

ومجمل القول: من الصعوبة أن نتمسك بنظرية واحدة ونـدعي أنهـا تسـتطيع أن تـفسر الدوافع الإنسانية، بل يجب تبني نظرة انتقائية واختيار أقوى عناصر النظريات لكي نـتمكن مـن الاقـتراب مـن الفهـم العلمـي الـدقيق للـدوافع وتشـخيص السـلوك التنظيمـي (درة & الصـباغ، 2008،397)، والجدول الآتي يبين المقارنة بين النظريات الثلاث فضلاً عن ترابط الحاجات فيها.

الجدول (10) مقارنة بين نظريات المحتوى في الدافعية

سلم الحاجات (ماسلو)	العوامل الثلاثة (ألدرفير)	العاملين (هيرزبرج)
الفسيولوجية Physiological	Existence (E) البقاء	العوامل الصحية الوقائية Preventive Health Factors
الأمان Safety		
الحب Love	Relatedness (R) الترابط	
تقدير الذات Self-Esteem	Growth (G) النمو	العوامل الدافعة Motivators Factors
تحقيق الذاتSelf Realization		

المصدر: داغر، منقذ محمد، وصالح، عادل حرحـوش (2000)، نظريـة المنظمـة والسـلوك التنظيمي، دار ابن الأثير للطباعة والنشر، بغداد، العراق، ص 350.

ثانيا: نظريات التفاعل

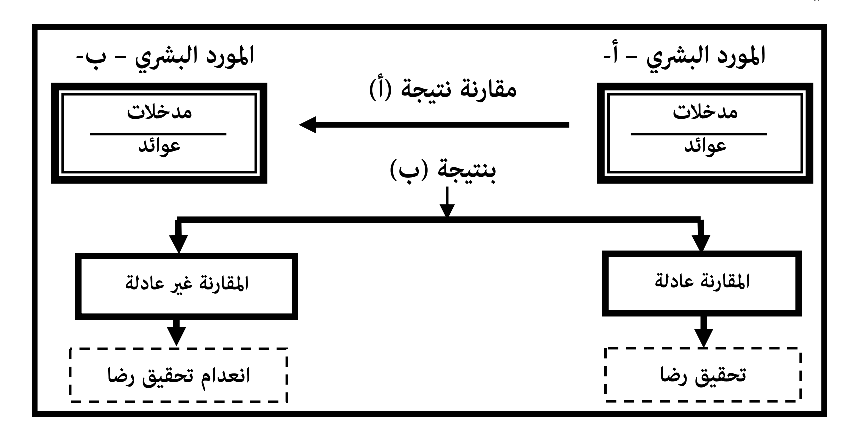
1- نظرية العدالة (للكاتب Adams)

مؤسس هذه النظرية هـو "ج.اسـتاسي ادمـز" وتشـير إلى ان المـوارد البشريـة يتـأثرون في سلوكهم بالمكافآت النسبية التي يتسلمونها أو هم في طريقهم لاستلامها، وتفترض هـذه النظريـة أن الموارد البشرية يُحفَزون إذا مـا عوملـوا في العمـل بعدالـة، والأخـيرة تتمثـل بعدالـة التوزيـع وعدالة الإجراءات إذ ان عدالة التوزيع تخص المكافآت التي تتعلق بالأداء، في حين تتعلق عدالـة الإجراءات بالسياسات وإجراءات المنظمة كـالتقويم والترقيـة والعقوبـات وغيرهـا، ومـن واجـب المدير تحفيز موارده البشرية نحو العمل بالاهتمام بهـذه الأمـور ليزيـد مـن شـعورهم بالعدالـة ويزيد إنجازه وكفاءته في المنظمة (Saunders & Thornhill،2008،16).

ويضيف (الصماني، 1420، 16) إن هذه النظرية وضعت على أساس المساواة بـين المـوارد البشرية في بيئة العمل وأنها هي التي تشعر الموارد البشرية بالرضا الوظيفي، وبهـذا عـلى الإدارة أن تهتم بتوفير العدالـة في تقيـيم الأداء، لأن العدالـة تـؤدي إلى تحفيـز المـوارد البشريـة وإثـارة دافعيتهم لمزيد من العمل، حين يعرفون أن العمل والإنجاز هما الطريق الصحيح للحصـول عـلى مكاسب أكثر، والعدالة تعني الإنصاف الذي لا يعني بالضرورة المساواة، فلا تعني معاملة المـوارد البشرية بالتساوي أن العدالة قد تحققت لأنه قد يتضمن ألا ينصـف عـدد مـن المـوارد البشريـة الذين يقومون بعمل أفضل من غيرهم.

ويشعر المورد البشري بوجود العدالة فحسب حين يقارن نفسه بالأفراد القريبين منـه في ظروف العمل ويحكم على درجة تشابه المعاملة التي يتلقاها من المنظمة بالمعاملة التـي يلقاها هؤلاء الأفراد، فإذا كانت نتيجة هذه المقارنـات انـه يحظـى في ظنـه بمعاملـة شـبيهة بهم، شعر بالعدالـة، وان كانـت النتيجـة انـه يعامـل معاملـة مختلفـة، شـعر بتـوتر يدفعـه إلى مجموعـة مـن ردود الأفعـال التـي يسـتعيد بهـا توازنـه ويزيـل عنـه التـوتر، إذ تعتمـد

فكرة هذه النظرية على أن المدخلات والنتائج توزن وتوازن ثم تقارن بمـدخلات المـوارد البشريـة الأخرى في المنظمة ونتائجها.



الشكل (15): مقارنة العدالة ما بين نسب المدخلات والعوائد

المصدر: زهية، عزيون، (2007)، التحفيز وأثره عـلى الرضـا الـوظيفي للمـورد الـبشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، كليـة العلـوم الاقتصـادية وعلـوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، ص67.

وقد عرف ادمز **المدخلات** (Inputs) أنها الخصـائص النوعيـة والسـمات الشخصـية التـي تميز الموارد البشرية في أثنـاء تبـادلهم الاجتماعـي (مثـل العمـر، والموقـع الاجتماعـي، والتعلـيم، والجهد المبذول، والقدرة..الخ) امـا **المخرجـات** فتعـرف أنهـا مـا يسـتلمه المـورد الـبشري مقابـل مدخلاته (مثل النقود، والزيادة في المكانة الاجتماعيـة، والسـلطة، والعمـل الممتـع...الـخ)، وحـين تتوفر العدالة أو المساواة فأن المورد البشري يعيش في سلام أو استقرار محصلةً لتبادلـه، لـذلك لا يندفع للتصرف أو التحـرك، لكـن حـين يـدرك أن نسـبة مخرجاتـه إلى مدخلاتـه أقـل مـن نسـبة مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم فأنه سيندفع للتحرك من أجل تحقيق المسـاواة غـير الموجـودة (Freibert and et al، 1994، 934-935).

2- نظرية التوقع (للكاتب Vroom)

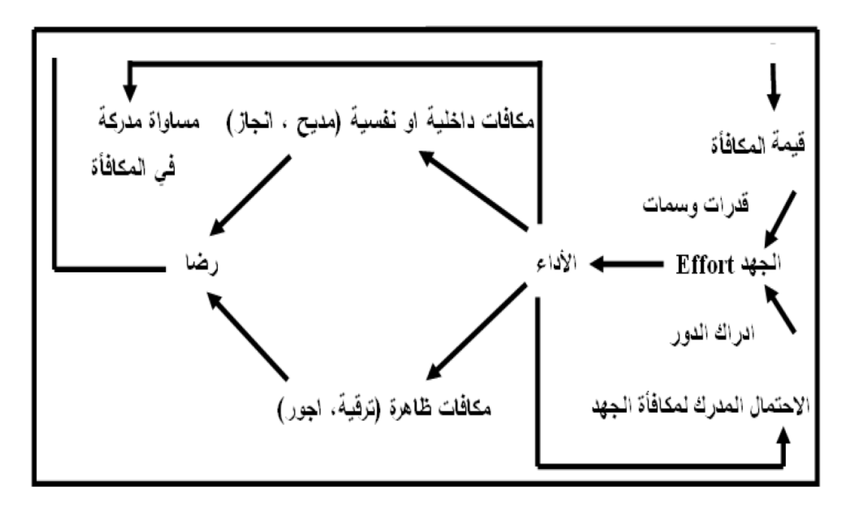
وجدت هذه النظرية على يد العالم فروم سنة (1964) وترتكز هذه النظرية في الفرق بين ما يحتاجه المورد البشري وما يحصل عليه من عمله، وترى هذه النظرية أن دافعية المورد البشري لأداء العمل هي محصلة للعوائد التي يتحصل عليها، أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد(ماهر، 2007، 154).

ويرى (داغر وصالح، 2000، 351) إن نظرية فروم تقوم على افتراضين أساسين، الأول يتجسد في مفهوم ما يسمى **احتمالية مكافأة الجهد Fort-reward probability** (قوة اعتقاد المورد البشري أن عمله سيؤدي إلى مكافأة أو نتيجة معينة)، وتتحدد احتمالية مكافأة الجهد هذه باحتمالين ذاتيين: الأول هو احتمال أن ذلك الأداء ستنجم عنه مكافأه ما، وقد سمى فروم أول هذين الاحتماليين الذاتيين بالتوقع، أما الثاني فقد اسماه الأداتية Instrumentality .

ويتعلق الافتراض الثاني الذي قامت عليه نظرية فروم بمفهوم **قيمة المكافأة reward value أو التكافؤ valence** ، ويقصد بهذا المفهوم إدراك المورد البشري لقيمة المكافأة او النتائج التي يمكن الحصول عليها نتيجة الأداء الفاعل، فالشعور المتعلق بنتيجة معينة يسمى التكافؤ، أي تفضيل المورد البشري نتيجة معينة ، فالتكافؤ إذن يمثل الرضا المتوقع من الحصول على نتيجة معينة، وان حاصل قيمة ضرب المكافأة باحتمال مكافأة الجهد لنتيجة معينة هو الذي يحدد دافعية المورد البشري كما في المعادلة الآتية:

الدافعية = المكافأة* احتمال مكافأة الجهد

إن محور قوة هذه النظرية هو أخذها بنظر الاعتبار للفروق بين الموارد البشرية عند التنبؤ بدافعيتهم، لذلك يمكن للمديرين الإفادة من هذه النظرية بمعرفتهم للنتائج ذات الأهمية للموارد البشرية أولاً، واستعمال تلك النتائج مكافآتٍ او عقوباتٍ ثانياً، والشكل الآتي يوضح نظرية التوقع:



الشكل (16) نظرية التوقع

المصدر: داغر، منقذ محمد، وصالح، عادل حرحوش (2000)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار ابن الأثير للطباعة والنشر، بغداد - العراق، ص 354.

3- نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة (للكاتب Argyris)

يرى كريس ارجيرس (Chris Argyris) في نظريته عن العلاقة بين الشخصية الإنسانية والتنظيم الرسمي عام (1963) إن هناك صراعاً بين احتياجات الموارد البشرية ومتطلبات التنظيم، إذ تنمو الشخصية بصورة طبيعية نحو الاستقلال والاعتماد على الذات وترك الخضوع نظراً لتعدد قدرات المورد البشري اعتماداً على تدرج الإنسان في مراحل حياته من انعدام النضج الى النضج، وتميز كل مرحلة من هذه المراحل بخصائص تميزه وتؤثر في تصرفاته وسلوكياته الشخصية والإدارية، وتدور كتابات ارجيرس في اثر التحفيز في رفع فاعلية المنظمة ومن أهم آرائه:

- وجود تناقض بين حاجات المورد البشري وحاجات المنظمة.
- لا يلبي الهيكل الهرمي البيروقراطي حاجات الموارد البشرية او حاجات المنظمة بفاعلية لتجاهله العنصر الإنساني عن قصد أو غير قصد.
- لم تنجح المنظمات المعاصرة في إشباع حاجات المورد البشري العليا وبصفة خاصة الحاجة لتحقيق الذات لما تفرضه من قيود، ولنظرتها المتدنية للمورد البشري او لفهمها القاصر للتحفيز، فالتحفيز جزء من طبيعة الإنسان، وعمل المنظمة هو توجيه مساره.

❖ يملك المورد البشري طاقة سيكولوجية موجهة، فإذا ما شعر أن أهـداف المنظمـة قـد منحت أولوية على أهدافه الخاصة، فانـه يشـعر بالإحبـاط وانعـدام الرضـا ويعمـل عـلى إعاقـة تحقيق أهداف المنظمة.

❖ ضرورة تغيير الهيكل التنظيمي في المنظمات، على أن يصاحبه تغيير مماثل في سـلوك الموارد البشرية في المنظمات لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمات على حد سواء.

❖ تنتهي المنظمة الهرمية التقليدية التـي تعتمـد الأسـلوب الإداري الهرمـي إلى تكـوين روح العداء بين الموارد البشرية والإدارة لتهيئتها مناخاً تنظيمياً يقوم عـلى مبـدأ الـنصر والهزيمـة ممّا يجلب جواً من انعدام الثقة، والعمل على إخفاء الأخطاء والتنصـل مـن المسـؤولية ومحاولـة أظهار النجاح بأي وسيلة كانت ممّا يترتب عليه انخفاض مسـتوى أداء المـوارد البشريـة، وإصـابة المنظمة على المدى البعيد بالجمود والتخلف واختفاء مساحات الإبداع والابتكار وتضـاؤل الأمـن الوظيفي، لذلك يجب العمل بالتنظيم المصفوفي الأكثر انفتاحاً وتجاوباً مع حاجة الموارد البشريـة للنمو وحاجة المنظمة للإنتاجية.

وقد حدد ارجيرس عدد من الفـروض التـي تحـدد انعـدام الانسـجام بـين المـورد الـبشري والتنظيم هي:

❖ كلما كان موقع المورد البشري في أدنى التسلسل الهرمي للتنظيم، كان أقـل تحكـماً في ظروف عمله وكان اقل إمكانية في استغلال قدراته ممّا يخفض معدلات الأمن الوظيفي.

❖ كلما كان القائد في التنظيم أكثر سيطرة وتوجيهاً للموارد البشرية، كان المورد البشري أكثر اعتماداً وخضوعاً له.

❖ كلما كان التنظيم يستعمل اتجاهاً واحداً في التحكم التسلسلي الإداري أي من الأعلى إلى الأسفل شعر المورد البشري بزيادة الاعتماد على التنظيم وانعدام القدرة على إبداء الـرأي ثـم انخفاض مستوى الأمن الوظيفي (الفاضل، 2011، 58).

4- نظرية التعزيز (للكاتب Skinner)

يشير (مختار، 2015، 67) إلى أن هذه النظرية تعود للعالم سكينر، وتحدد هـذه النظريـة العلاقة بين المثير والاستجابة، وترى أن سلوك المورد البشري يمثل استجابة لمثير خارجي، والسـلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر، في حين أن السلوك الذي لا يعزز بالمكافأة سيقود إلى انعدام التكرار ثم التوقف، وترتكز نظرية التعزيز في المبادئ الآتية:

- ❖ الموارد البشرية يسلكون الطريق التـي يـرون أنهـا تـؤدي بهـم إلى تحقيـق مكاسـب شخصية.
- ❖ السلوك الإنساني يمكن تشكيله وتحديده بالتحكم بالمكاسب والعوائد.

ويضيف (سمسم، 1425، 20) أن هناك ثلاثة وسائل لتحفيز السلوك وتدعيمـه وترسـيخه أو إيقافه وإزالته هي:

1-الحافز الإيجابي (التدعيم الايجابي)

- ❖ حوافز مادية منها الراتب، وظروف العمل، والأمن الوظيفي، والمكافأة المالية.
- ❖ حوافز تعتمد على وجود نوع من العلاقات مـع الآخـرين ومنهـا الاهـتمام والرعايـة والإطراء، والإشراف والمكانة، والنفوذ والسلطة.
- ❖ حوافز تهتم بجوهر الوظيفة منها محتوى الوظيفة، والمسؤولية والفرصة للانجاز.

واستعمال هذا التدعيم الإيجـابي حـين حـدوث سـلوك معـين يزيـد مـن احـتمال تكـراره مستقبلاً، لهذا يقوي الحافز الإيجابي من الترابط والتلازم بين الحافز والأداء.

2- الحافز السلبي

يطلق عليها الحوافز الرادعة لأنها تهدف إلى ردع المورد البشري المقصر أو المهمل وتوقيع الجزاء المناسب عليه، وحثه عـلى بـذل الجهـد وأتبـاع السـلوك المرغـوب فيـه بالتهديـد بتطبيـق العقوبة وقد تكون الحوافز السـلبية ماديـة أو معنويـة، فالخصـم مـن الراتـب أو الحرمـان مـن المكافأة يعد حافزاً سلبياً مادياً، أما توجيه اللوم والتهديد بفقدان العمل فحافز سلبي معنوي.

3- إزالة السلوك غير المرغوب

هذا الأسلوب يقوم على افتراضية مفادها أن مكافأة السلوك تؤدي إلى تكراره وتثبيته، أما ترك مكافأته فتؤدي إلى انخفاض في معدلات التكرار أو اختفاء نهائي لهذا السلوك، وكفاءة هذا الأسلوب ترتكز في أن المورد البشري يدرك بنفسه أن عدداً من هذه التصرفات لا تؤدي بصاحبها إلى تحقيق نتائج إيجابية.

5- نظرية تحديد الأهداف (للكاتب Locke)

تشير هذه النظرية إلى أن كلاً من (صعوبة الهدف وتحديد الهدف، والمشاركة في وضع الهدف، وقبول الهدف) عوامل تؤدي إلى رفع مستوى الأداء، فحين يشارك المورد البشري في وضع أهداف المنظمة، وتصاغ هذه الأهداف عن قناعة، ويكون فيها طابع التحدي فلن تكون أهدافا ميسرة وهذا من شأنه أن يرفع مستوى أداء الموارد البشرية،ليحققوا الأهداف التي اقتنعوا بصلاحيتها، فالاشتراك العقلي والعاطفي للمورد البشري يجعله في موقف جماعي يشجعه على أن يسهم في تحقيق أهداف الجماعة والمشاركة في تحمل مسؤوليتها(عركوك، 2006، 63).

	يميل الأداء إلى أن يكون		عندما تكون الأهداف	
	فاعل	←	1- محددة	
	هابط	←	غامضة	
	فاعل	←	2- صعبة	
	هابط	←	سهلة	
	فاعل	←	3- محدد بالمشاركة	
	هابط	←	مفروضة	
	فاعل	←	4- مقبولة من الموارد البشرية	
	هابط	←	مرفوضة من الموارد البشرية	

الشكل (17) العلاقة بين مواصفات الأهداف والأداء

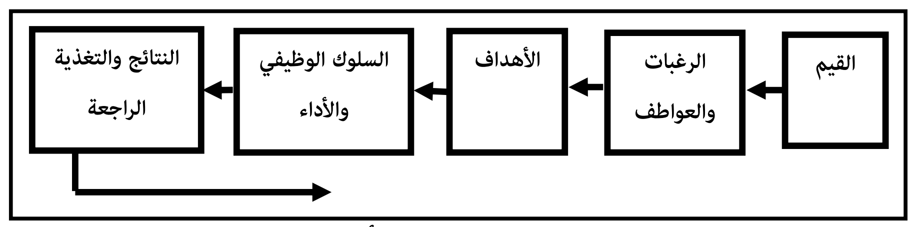
Source: Stephen P. Robbins، &timothy، a.judge، (1984)، Essentials Of Organizational Behavior،14th ed، pearson my lab management، England، pp.31-35.

وممّا تجدر الإشارة إليه أن من الباحثين الذين عالجوا موضوع نظرية تحديد الأهداف في الدافعية أدوين لوك (E.A.Locke) الذي تأثر بأستاذه توماس ريان (Thoms Ryan)، ونقطة البداية في هذه النظرية أن للأهداف وظائف وأثاراً مقررة في الموارد البشرية والمنظمات، ومن هذه الوظائف والآثار:

- ❖ تحدد الأهداف السلوك وتوجهه: فالأهداف توجه الجهد الإنساني في اتجاه محدد.
- ❖ تمثل الأهداف معايير يمكن في ضوئها تقييم أداء العامل أو المجموعات أو التنظيمات.
- ❖ تمثل الأهداف مصدراً من مصادر الشرعية: فالأهداف تعطي المسوغ للقيام بالأنشطة وتخصيص الموارد لتنفيذها.
- ❖ تؤثر الأهداف في هيكل المنظمة: فالأهداف إلى حد كبير تحدد أنماط الاتصال وعلاقات السلطة والقوة وتقسم العمل، فالأهداف من هذه الناحية وظيفة تنظيمية.

❖ تعمق الأهداف البصيرة في سلوك الموارد البشرية: أن الأهداف تحدد الأنشطة والعمليات، وتؤثر هذه بشكل واضح في سلوك الموارد البشرية.

هذا فضلاً عن أهمية الأهداف في النشاط الإنساني بشكل عام، فإذا انتقلنا إلى الدافعية فإن نظرية تحديد الهدف تشير إلى وجود علاقة قوية بين تحديد الهدف في العمل والدافعية لإنجاز ذلك العمل، ويمكن توضيح عناصر نظرية تحديد الهدف في الدافعية (Miner،1980،189).



الشكل (18) عناصر نظرية تحديد الأهداف في الدافعية

Source: Miner،John b.،(1980) ،theories of organizational behavior، 2nd، Dryden press، pp.168-200.

ووفقاً لما تقدم فإن هناك خمس نظريات تفاعلية عالجت عمليات الدوافع هي:

❖ نظرية التوقعات ❖ نظرية العدالة

❖ نظرية تحديد الأهداف ❖ نظرية التعزيز

❖ نظرية التناقض

ومجمل القول: من الصعب أن نتبنى نظرية واحدة ونقول إنها نظرية تصلح لتفسير ظاهرة الدافعية المعقدة، بل علينا أن نأخذ بأقوى العناصر في كل نظرية لتكون نظرة شاملة عن دوافع المورد البشري بشكل عام ودوافعه في العمل بشكل خاص (درة والصباغ، 2008، 407).

والجدول الآتي يوازن بين منظور نظريات المحتوى ونظريات التفاعل من حيث الخصائص،وأشهر النظريات وأمثلة توضيحية:

الجدول (11) مقارنة نظريات المحتوى بنظريات التفاعل

المنظور / العناصر	الخصائص	أشهر النظريات	أمثلة توضيحية
منظور نظريات المحتوى	الاهتمام بالعوامل التي تبدأ أو تثير سلوكاً ما	1- نظرية تدرج الحاجات 2- نظرية العاملين 3- نظرية الحاجات الثلاث	الدوافع قد تكون الحاجة إلى النقود أو المركز أو ظروف العمل
منظور نظريات التفاعل	الاهتمام ليس بالعوامل التي تبدأ السلوك فحسب بل بتوجيهه والمحافظة عليه وإيقافه، وتهتم بالعوامل التي تكرر سلوكاً مرغوباً فيه	1- نظرية التوقعات 2- نظرية العدالة 3- نظرية تحديد الأهداف	الدوافع قد تكون توضيح مفهوم المورد البشري للجهد الذي يبذله في العمل أو مكافأة سلوك معين

Source: Hellrigel، Don، slocumjr.، john w.، and woodman، Richard w.،(1983)، organizational behavior، 3rd eddition، west publishing com pany، Australia، p. 358.



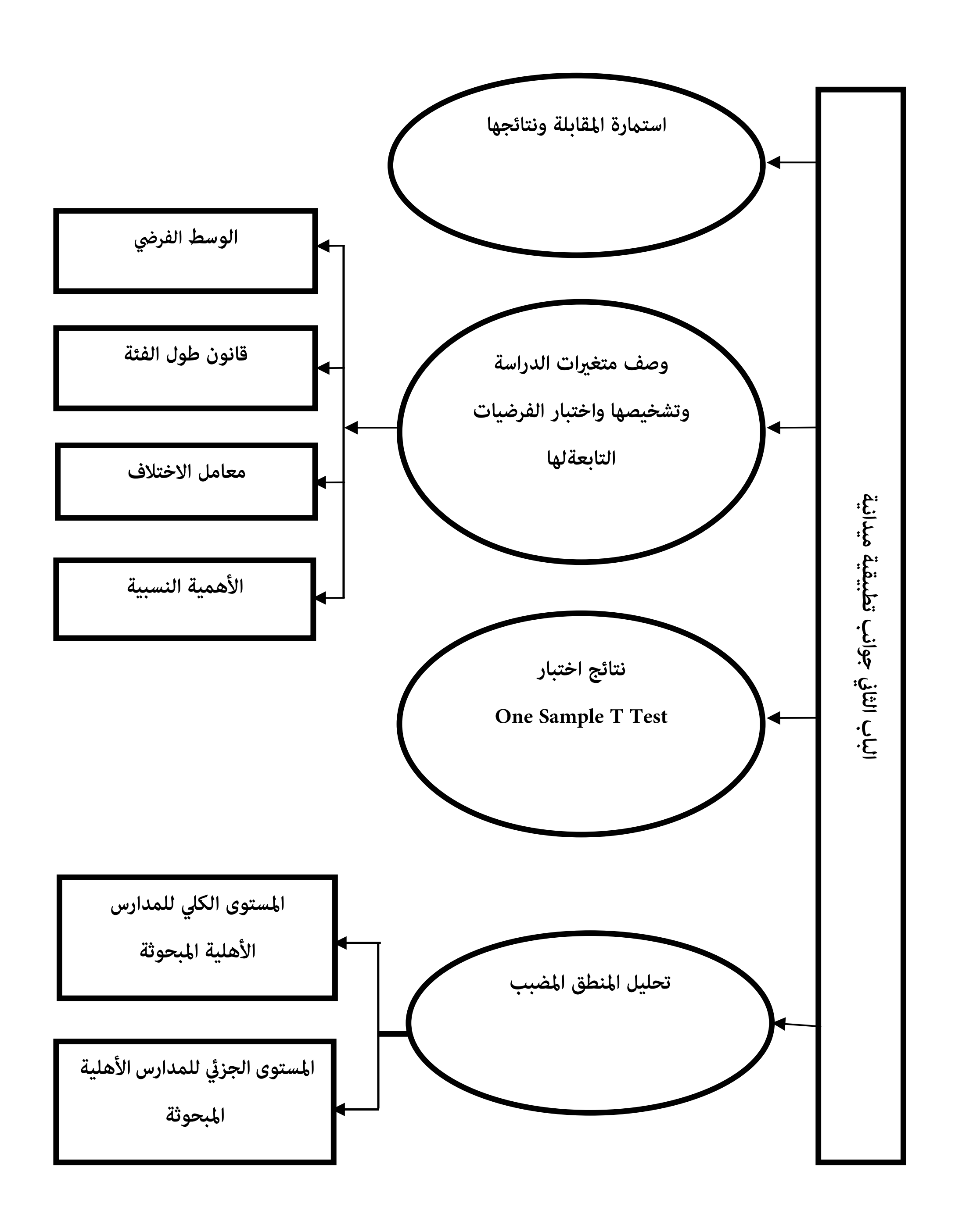
الباب الثاني

جوانب تطبيقية ميدانية

الباب الثاني

جوانب تطبيقية ميدانية

يركز هذا الباب في ربط المنطلقات النظرية بالواقع الميداني الذي يمكن من خلاله الوقوف على واقع الأمن الوظيفي متمثلاً (عينة من المدارس الأهلية الابتدائية والثانوية في مدينة الموصل)، وبناءً على ذلك يمكن توضيح مباحث الفصل بالخريطة الآتية:



الشكل (19) خريطة طريق فصول الباب الثاني

الفصل الرابع

استمارة المقابلة ونتائجها

تعد المقابلة أسلوباً مهماً من أساليب جمع البيانات في البحث العلمي إذ يعدها عدد من الباحثين نوعاً من أنواع الإستبانة غير المباشرة، وقد أجرت الباحثة عدة مقابلات مع إدارات المدارس المبحوثة فضلاً عن أنها سعت إلى إجراء مقابلة شخصية مع الأستاذ (عمر ذنون علي)[1] في مديرية التربية بغية التعرف إلى واقع المدارس الأهلية وقد أوضح أن فكرة تأسيسها في المدينة ظهرت ما بعد (2003) وأخذ العمل يستمر والأفكار تتبلور لتتجسد في ظهور أول مدرسة عام (2005) وبعد ذلك تلتها المدارس الأخرى ولا زالت مستمرة في الظهور، وبيّن أن هناك شروطاً معينة لافتتاح المدرسة ومن يجتز هذه الشروط يحصل على إجازة فتح بعد تسديد الرسوم المفروضة والمتمثلة (2) مليون للابتدائية و(7) مليون للثانوية بغية الحصول على هذه الإجازة والجدير بالذكر إن الإجازة كي تجدد للمالك يتحم ان يدفع سنوياً (1250000) دينار عن المدرسة الابتدائية و(3750000) دينار عن المدرسة الثانوية.

وأوضح ان المدارس الأهلية تعاملها وزارة التربية أسوة بالمدارس الحكومية من حيث الواجبات الملقاة على عاتقها فتأتي سنوياً كتب رسمية مثلاً تزودهم بالمعلومات اللازمة لسير العملية التعليمية ومتابعة التعليم الأهلي ضمن نطاق الإشراف وكتاب رسمي بإنشاء بريد الكتروني خاص لكل مدرسة فضلاً عن تصديق عقود الأجار بالمحكمة وغيرها، وأوضح ان كتاب تنظيم الملفات هو اعتراف من الحكومة بالتدريسيين العاملين في المدارس الأهلية فضلاً عن ان عقود العمل الغاية منها حفظ الحقوق والالتزام بالعمل.

ويمكن القول أن الهدف من إجراء المقابلات مع الملاكات الإدارية والتدريسية هو الحصول على عدد من البيانات التي لم تتضمنها الاستبانة مثل عدد التدريسيين في المدرسة وعدد طلابها، وان كان للمدرسة معايير معينة في اختيار التدريسي وغيرها..

---

(1) عمر ذنون علي، مسؤول شعبة التعليم الأهلي والأجنبي، مديرية تربية نينوى.

وللوقوف على نتائج تحليل هذه البيانات سوف نستعرض فقرات المقابلة وفق التحليل الآتي:

أولاً: كم تدريسياً في المدرسة؟

يتضح من الجدول (12) إن غالبية المدارس الابتدائية المبحوثة تمتلك ملاكاً تدريسياً يتراوح عدده بين (11-15) معلماً وبنسبة بلغت (46.7)، في حين سجلت مدارس (زهور العراق، أزهار نينوى، الرافدين، المنارات) النسبة الثانية وبلغت (26.7)، أما مدارس (المبدعون، الفردوس، الأوائل) فأنها تمتلك أعلى عدد من المعلمين بلغ (21- فأكثر) وبنسبة قدرها (20%)، وكانت الفئة (16- 20) هي الأقل وبنسبة (6.6) متمثلة (الضياء)، أما عدد المدرسين في المدارس الثانوية فقد تبين أن الفئة (21- فأكثر) هي الأعلى متمثلة (الرافدين للبنين، الأوائل للبنين،النبراس للبنين) وبنسبة بلغت (33.4) وجاءت باقي الفئات بنسبة بلغت (22.2) وكما في الجدول أدناه.

الجدول (12) أعداد التدريسيين في المدارس الأهلية المبحوثة

أعداد التدريسيين	المدارس الابتدائية			المدارس الثانوية		
	ت	%	اسم المدرسة	ت	%	اسم المدرسة
10- فأقل	4	26.7	زهور العراق -أزهار نينوى - الرافدين-المنارات	2	22.2	دار الحكمة - الفردوس للبنات
11- 15	7	46.7	نور المستقبل- قطر الندى - النبراس-الأرقم-الأمين-الماس-الريادة	2	22.2	أم الربيعين-الأندلس
16-20	1	6.6	الضياء	2	22.2	دار المعرفة- الأوائل للبنات
21- فأكثر	3	20	المبدعون-الفردوس-الأوائل	3	33.4	الرافدين للبنين-الأوائل للبنين-النبراس
المجموع	15	100		9	100	

ثانياً: كم طالباً في المدرسة؟

تشير النسب الواردة في الجدول (13) إن غالبية المدارس الابتدائية المبحوثة يتراوح عدد تلاميذها بين (101-200) طالب وبلغت النسبة (42.7%) أما الفئة (100- فأقل) فقد شكلت نسبة قدرها (28.7%) في حين تساوت نسبة الفئتين (201-300) و(301-أكثر) طالب إذ بلغت (14.3%) كما هو مؤشر للمدارس في الجدول (13) ، أما عدد الطلبة في المدارس الثانوية فتشير النسب إلى أن غالبية المدارس الثانوية المبحوثة يتراوح عدد تلاميذها بين (201-300) طالب وبلغت النسبة (42.8%)، في حين تساوت نسبة الفئتين (اقل- 100) و(101- 200) طالب و بلغت (28.6%) كما هو مؤشر في الجدول، ومن الملحوظ ان الجداول لم تتضمن مدارس الأوائل (الابتدائية، وثانوية البنين، وثانوية البنات) نظراً لانعدام رغبة إدارة المدرسة في الإفصاح عن العدد الحقيقي للطلبة فيها.

الجدول (13) أعداد الطلبة في المدارس الأهلية المبحوثة

أعداد الطلبة	المدارس الابتدائية			المدارس الثانوية		
	ت	%	اسم المدرسة	ت	%	اسم المدرسة
100-أقل	4	28.7	أزهار نينوى- المنارات-زهور العراق-الرافدين	2	28.6	دار الحكمة- الفردوس للبنات
200-101	6	42.7	النبراس- الأرقم-الأمين-الماس-الريادة- نور المستقبل	2	28.6	ام الربيعين – الأندلس
201- 300	2	14.3	قطر الندى-الضياء	3	42.8	النبراس–دار المعرفة-الرافدين للبنين
301-أكثر	2	14.3	الفردوس-المبدعون	-	-	-
المجموع	14	100		7	100	

ثالثاً: هل يوجد تدريسيون متقاعدون؟

تقع المدارس الأهلية أمام خيارين حين توظيف التدريسـيين فيهـا، فهـي إمـا ان تلجـأ إلى الكفاءة الحديثة من الخريجين وبهذا تفضل الشهادة والمؤهـل العلمـي معيـاراً للتوظيـف، أو ان تلجأ الى التعاقد مع أصحاب الخبرة من المتقاعدين من المدارس الحكومية، وفي دراستنا يتضح ان غالبية المدارس الابتدائية المبحوثة تفضل اللجـوء إلى الخيـار الثـاني وهـو التعاقـد مـع الخـريجين وبلغت نسبته (73.3%) في حين ان المدارس التي ترغب بالعمـل مـع المتقاعـدين كانـت نسـبتها (26.7%).

أما المدارس الثانوية فأن أغلبيتها تفضل اللجوء إلى الخيار الأول مع المتقاعدين إذ بلغـت النسبة (66.7%) وهي نسبة مقنعة يمكن تفسيرها بحاجة التدريس في المدارس الثانوية إلى خبرة في التعامل مع الطلبة لكونهم في عمر المراهقة فضلاً عـن صـعوبة المنـاهج الدراسـية وتخصصـها بدرجة أكبر من المواد الدراسية في المدارس الابتدائية.

الجدول (14) نوعية التدريسيين العاملين في المدارس الأهلية المبحوثة

نوعية التدريسيين	المدارس الابتدائية			المدارس الثانوية		
	ت	%	اسم المدرسة	ت	%	اسم المدرسة
متقاعد	4	26.7	المبدعون-الفردوس-الأوائـل-الأمين	6	66.7	ام الربيعين-النبراس-الرافـدين للبنـين-الفـردوس للبنـات-الأوائل للبنين-الأوائل للبنات.
خريج	11	73.3	نور المستقبل-زهور العـراق-قطر الندى-النبراس-الأرقـم-أزهار نينوى-المـاس-الضـياء-الريادة-الرافدين-المنارات	3	33.3	دار الحكمـة-دار المعرفـة-الأندلس
المجموع	15	100		9	100	

رابعاً: هل المدير متقاعد؟

أغلب المدارس الأهلية يديرها شخص غير المالك، وعليه فإن أمام المالك هنا خيارين الأول هو اختيار مدير من التدريسيين المتقاعدين من المدارس الحكومية أو اللجوء الى تعيين تدريسي (سواء من خريجين كليات التربية أم الكليات الساندة) ومن غير المتقاعدين، وأشارت نتائج المقابلة إلى تفضيل المالك لتعيين مدير يكون غير متقاعد إذ بلغت النسبة (53.3%)، في حين ان المدارس الثانوية أشارت النتائج فيها إلى تفضيل المتقاعد من المدارس الحكومية و بلغت النسبة (66.7%) وهي نسبة تعكس اعتماد المدارس الأهلية الثانوية على خيار الخبرة والأقدمية في تعيين المدير للإفادة من خبرته في التعامل مع المدرسين والطلبة.

الجدول (15) المديرون في المدارس الأهلية المبحوثة

خلفية المدير المهنية	المدارس الابتدائية			المدارس الثانوية		
	ت	%	اسم المدرسة	ت	%	اسم المدرسة
متقاعد	7	46.7	نور المستقبل-زهور العراق-قطر الندى-الأرقم-الضياء-الرافدين-المنارات.	6	66.7	أم الربيعين-النبراس-الرافدين-الفردوس للبنات - الأندلس-دار الحكمة.
غير متقاعد	8	53.3	النبراس-المبدعون-الفردوس-الأوائل-الأمين-أزهار نينوى-الماس-الريادة.	3	33.3	دار المعرفة-الأوائل للبنين-الأوائل للبنات.
المجموع	15	100		9	100	

خامساً: هل توجد مكافأة نهاية الخدمة للتدريسيين ؟

يتضح من النسب الواردة في الجدول (16) ان كافة المدارس الأهلية المبحوثة لا تمنح التدريسيين العاملين فيها مكافأة نهاية الخدمة ممّا يفسر كون التعاقد معها يكون سنوياً مع إمكانية تجديد العقد لذا هناك احتمالية لمغادرة التدريسيين بشكل سنوي وبهذا فإن كثرة عددهم قد يكلف المدرسة مبالغ سنوية كبيرة لم يحدد تخصيص لها.

الجدول (16) مكافأة نهاية الخدمة في المدارس الأهلية المبحوثة

مكافأة نهاية الخدمة	المدارس الابتدائية			المدارس الثانوية		
	ت	%	اسم المدرسة	ت	%	اسم المدرسة
نعم	0	0	لا يوجد	0	0	لا يوجد
لا	15	100	المدارس الابتدائية جميعها عينة البحث	9	100	المدارس الثانوية جميعها عينة البحث
المجموع	15	100		9	100	

سادساً: هل يوجد مخصصات مالية عدا الراتب مثل الحوافز والمكافآت ؟

يتضح من معطيات الجدول (17) ان نصف المدارس الابتدائية والثانوية المبحوثة تقريباً تمنح مكافآت وحوافز مالية لتدريسيها إذ بلغت النسبة (46.7%) في المدارس الابتدائية و(44.4%) في المدارس الثانوية ممّا يشير إلى لجوء إدارات المدارس الأهلية إلى إتباع أسلوب التحفيز المادي للتدريسيين فيها.

ومما تجدر الإشارة إليه ان نوع هذه المخصصات وعددها يختلف من مدرسة إلى أخرى فمثلاً مدرسة قطر الندى تمنح المكافآت فقط للمعلمة التي ليس لديها إجازات (25000-50000) دينار وكذلك الحال في مدرسة المبدعون مثلاً (معلمة رسمت لوحة فنية فضلاً عن الإجازات) في حين تمنح مدرسة النبراس على أساس (النسب العالية) للنجاح أما الفردوس فتمنح على أساس (الشهادة، وسنوات الخدمة، والخبرة، والمتقاعدين، وعلاوة وترفيع، واجور نقل، toefel، وإجازة حفظ القران، cisco) في حين أن الأوائل لديها مخصصات (الشهادة، والإشراف- والإرشاد ما بين -50000

30000 شهرياً، ومخصصات المعاونات 75000، وعلاوة وترفيع سنوياً) أما الأمين فلديها (أجور نقل-وخدمة-وعلاوة وترفيع) ولدى الأرقم (علاوة وترفيع ما بين 10000-25000) سنوياً وكذلك الحال في المدارس الثانوية ممّا يوفر لهم جزءاً من الإحساس بالأمن الوظيفي.

الجدول (17) المخصصات المالية في المدارس الأهلية المبحوثة

مخصصات مالية	المدارس الابتدائية			المدارس الثانوية		
	ت	%	اسم المدرسة	ت	%	اسم المدرسة
نعم	7	46.7	قطر الندى-النبراس-المبدعون-الفردوس- الأوائل- الأرقم-الأمين	4	44.4	النبراس - الأوائل للبنين-الأوائل للبنات-الفردوس
لا	8	53.3	نور المستقبل-زهور العراق-أزهار نينوى-الضياء- الريادة-الرافدين-المنارات- الماس	5	55.6	ام الربيعين-دار الحكمة-دار المعرفة-الأندلس-الرافدين
المجموع	15	100		9	100	

سابعاً: ما حدود الراتب للتدريسي ؟

من بيانات الجدول الآتية يتضح إن أعلى فئة هم من يتقاضون راتباً بين (200000-150000) دينار بنسبة قدرها (46.7%) في حين كانت أقل فئة هم من يتقاضون راتباً (250000-201000).

أما المدارس الثانوية فإن اغلبها تعتمد في منح الراتب على عدد ساعات التدريس إذ أن مدرستي ام الربيعين ودار الحكمة تضع حدوداً بين (5000-8000) دينار للحصة الواحدة في حين حددت مدرسة النبراس بين (7000-10000) دينار و(5000-9000) دينار في مدرسة الأندلس، وتمنح مدرستا الرافدين والفردوس مبلغ (5000) دينار للحصة الواحدة للصفين الأول والثاني و(6000) دينار للصف الثالث و(8000) للصفين الرابع والخامس و(10000) للصف السادس الإعدادي، في حين

كانت المدارس (دار المعرفة، والأوائل للبنين، والأوائل للبنات) تمنح رواتب مقطوعة (300000) دينار لثانوية دار المعرفة و(384000) دينار لثانويات الأوائل.

الجدول (18) حدود الراتب في المدارس الأهلية الابتدائية المبحوثة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية	المدارس الأهلية الابتدائية
200000-150000	7	%46.7	نور المستقبل- زهور العراق- أزهار نينوى- الماس- الضياء- الرافدين- المنارات
250000-201000	3	%20	قطر الندى-الأرقم-الريادة
251000-أكثر	5	%33.3	النبراس-المبدعون-الفردوس-الأوائل-الأمين
المجموع	15	100	

ثامناً: هل يوجد تدريسيون يعملون محاضرين مجانيين او في محو الأمية؟

تشير النسب الواردة في الجدول (19) ان عدد من التدريسيين في المدارس الأهلية الابتدائية والثانوية يعملون في المدارس الحكومية بصفة محاضر مجاني وقد بلغت نسبتهم (26.7%) في المدارس الابتدائية و(22.2%) في المدارس الثانوية وهي نسبة قليلة نوعاً ما وتؤشر وجود مستوى من الأمن الوظيفي في المدارس الأهلية يجعل من غالبية التدريسيين فيها لا يفكرون في العمل بالمدارس الحكومية بصورة مجانية.

الجدول (19) التدريسيون العاملون محاضرين مجانيين أو في محو الأمية في المدارس الأهلية المبحوثة

التدريسيون العاملون	المدارس الابتدائية			المدارس الثانوية		
	ت	%	اسم المدرسة	ت	%	اسم المدرسة
نعم	4	26.7	زهور العراق-الارقم-الماس-الريادة	2	22.2	دار الحكمة-الأندلس
لا	11	73.3	نور المستقبل- قطر الندى-النبراس-المبدعون-الفردوس-الأوائل-الأمين-أزهار نينوى-الضياء-الرافدين-المنارات	7	77.8	ام الربيعين-النبراس-دار المعرفة-الرافدين-الفردوس-الأوائل للبنين-الأوائل للبنات
المجموع	15	100		9	100	

تاسعاً: ما مقدار الأجر لكل طالب ؟

من الجدول (20) يتضح ان الفئة (750000-1000000) دينار كانت أكبر فئة بنسبة قدرها (60%) في حين كانت الفئة (1000000-1250000) تشغل النسبة الثانية وقدرها (26.7) ثم تأتي النسبة الثالثة وقدرها (13.3%) أما الفئة (1501000- فأكثر) فكانت الأقل إذ لا يوجد مدارس أجرها يتجاوز (1500000) دينار.

أما المدارس الثانوية المبحوثة فتختلف من حيث مبلغ الأجور الدراسية الذي تستحصله من أولياء أمور التلاميذ عن الدراسة المتوسطة والإعدادية، إذ تستحصل مدرسة الأندلس مبلغ (1250000) دينار عن الدراسة المتوسطة في حين كانت مدرستا (دار الحكمة، والنبراس) تتقاضان عن الدراسة المتوسطة وللصفين الرابع والخامس مبلغ (1000000) دينار، أما مدرستا (أم الربيعين، و دار المعرفة) فأنهما تستحصلان عن الدراسة المتوسطة وللصفين الرابع والخامس مبلغاً يتراوح (1300000- 1350000)، أما مدارس دار الحكمة ودار المعرفة فأنهما تتقاضيان مبلغاً قدره (1500000) دينار عن الصف السادس الإعدادي في حين تتقاضى باقي المدارس وهي أم الربيعين والرافدين وثانوية الأوائل للبنين وثانوية الأوائل للبنات والأندلس والفردوس عن

السادس الإعدادي أو المرحلة الثانوية بصورة عامة ما بين (1750000-1500000) دينار.

الجدول (20) أجور الطلبة في المدارس الأهلية الابتدائية المبحوثة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية	المدارس الأهلية الابتدائية
(1000.000-750.000)	9	%60	زهور العراق- قطر الندى-النبراس- الأمين- الريادة-أزهار نينوى- الأرقم- الرافدين-نور المستقبل
(1250000-1000001)	4	%26.7	المبدعون-الماس-الضياء-المنارات
(1500000-1251000)	2	%13.3	الفردوس-الأوائل
(1501000- فأكثر)	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
المجموع	15	%100	

عاشراً: على كم قسطاً تسدد أجور الدراسة؟

تنوعت المدة الخاصة بدفع الأجور في المدارس الأهلية الابتدائية إذ ان هناك مدارس تستحصل الأجور فيها بطريقة اختيارية في السنة فتضمنت دفع الأجور على أربعة أقساط في السنة أو خمسة أو ستة أي ان عدد الأقساط تجاوز الاختيارات المذكورة مثل مدرسة الأمين (6) أقساط وقد يكون أقل أما مدرسة المنارات فيكون الاستحصال بحسب الرغبة في قسطين أو ثلاثة أقساط أو أربعة ومدرسة الماس يكون الاختيار فيها قسطين أو أربعة أقساط، في حين مدرسة المبدعون يكون الاستحصال إما على قسطين كل قسط (600000) أو ثلاثة أقساط أو كل شهر مبلغ ومدرسة الرافدين على أربعة أقساط أو خمسة وهكذا وكانت هذه الفئة هي الأكبر بين الخيارات إذ شغلت نسبة مئوية (46.7%) وكانت الفئة (كل شهر مبلغ) هي الفئة الثانية بنسبة قدرها (26.7%)، أما الفئتان (قسطين، وثلاثة أقساط) فكانت تحمل النسبة نفسها (13.3%).

أما المدارس الثانوية فتستحصل الأجور فيها على قسطين في السنة لكل فصل دراسي قسط في حين نجد مدارس أخرى تستحصل كل شهر مبلغاً معيناً قسطاً للدراسة، وهناك مدارس أخرى تمنح الفرصة أمام أولياء الأمور لأختيار الطريقة المناسبة لدفع القسط إما شهرياً أو على قسطين أو غير ذلك وقد تساوت النسب الخاصة بهذه الإجابات إذ بلغت (33.3%) لكل فئة.

الجدول (21) تسديد الاقساط في المدارس الأهلية المبحوثة

تسديد الأقساط	**المدارس الابتدائية**			**المدارس الثانوية**		
	ت	**%**	**اسم المدرسة**	**ت**	**%**	**اسم المدرسة**
(كل شهر مبلغ)	4	26.7	نور المستقبل-زهور العراق-قطر الندى-أزهار نينوى	3	33.3	الأندلس-ام الربيعين-دار الحكمة
(قسط)	لايوجد	لايوجد	لايوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
(قسطين)	2	13.3	الفردوس-الأوائل	3	33.3	الفردوس للبنات-الأوائل للبنين-الأوائل للبنات
(ثلاثة أقساط)	2	13.3	الأرقم-الضياء	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
(اختياري)	7	46.7	الأمين-المنارات-الماس-النبراس-الرافدين-الريادة-المبدعون	3	33.4	الأندلس-الرافدين-النبراس
المجموع	15	100		9	100	

الحادي عشر: هل يوجد خصم يمنح للطلبة عن أجور الدراسة؟

المدارس جميعها لديها خصومات كالآتي:

1-نور المستقبل (الأخوة، وأبناء الشهداء، وسكنة الساحل الأيمن 10%).

2- زهور العراق (الأخوة 10%، وأبناء الشهداء 50%).

3- قطر الندى، النبراس، المبدعون(الإخوة 10%، وأبناء الملاك 50%).

4- الفردوس(حفظة القران الكريم على كل جزء 10% وتزداد مع ازدياد الحفظ، وأبناء الملاك حسب عدد سنوات الخدمة من (10%- 100%).

5- الأوائل(الإخوة 10%، وأبناء الملاك 50 %، وأبناء المستعملين مجاناً).

6- الأرقم(الإخوة 10%، وأبناء الملاك 30-40%).

7- الأمين(الإخوة 7%، وأبناء الملاك 10%).

8- أزهار نينوى(الأيتام 50%، وسكنة الساحل الأيمن 50%، وأبناء الملاك 50%).

9- الماس(الإخوة 10%، والأيتام 50%، وأبناء الملاك مجاناً، والفقراء حسب الحالة المادية).

10- الضياء (الإخوة 10%، وأبناء الملاك 50%).

11- الريادة (الإخوة،وسكنة الساحل الأيمن، والأيتام 10%، وأبناء الملاك 50%).

12- الرافدين (الأيتام، وحفظة القران، والإخوة 10%، وأبناء الملاك 50%).

13- المنارات (الإخوة 10%).

أما المدارس الثانوية فقد شملت قسمين تمثل القسم الأول بالآتي:

1- ام الربيعين (أبناء الشهداء، والإخوة، وحفظة القران 10%).

2- دار الحكمة (الأيتام والمتعففين10-20%، وسكنة الساحل الأيمن 50%، وأقارب مؤسسي المدرسة مجاناً).

3- دار المعرفة (أبناء الشهداء، والإخوة، والمتعففين 10%).

4- الأندلس (الأيتام، والإخوة 20%).

أما القسم الثاني من المدارس الثانوية المتمثل (النبراس، والرافدين، والفردوس للبنات، والأوائل للبنين، والأوائل للبنات) فإن نظام الإدارة واحد سواء للابتدائية أما الثانوية فهي تمنح الخصومات نفسها، ويمكن القول ان النسب الواردة تشير إلى ان هناك دعماً ضمنياً تقدمه إدارة المدرسة ومالكها للملاك التدريسي يتمثل بمنحهم نسبة (50%) تخفيضاً في أجور الدراسة لأبنائهم وهذا مؤشر جيد يعزز من حالة انتماء التدريسي للمدرسة التي يعمل فيها.

الثاني عشر: هل توجد مواد اثرائية تدرس في المدرسة ؟

تتميز المدارس الأهلية عن المدارس الحكومية بوجود مواد اثرائية يدرسها الطلبة غير موجودة في المناهج الحكومية، وقد تباينت المدارس الابتدائية المبحوثة في المواد الاثرائية التي تقدمها فمدارس (الأوائل، وزهور العراق، وقطر الندى، والنبراس، وازهار نينوى،والضياء، والريادة) شغلت النسبة الأكبر وقدرها (46.7%) وتمثلت موادها الاثرائية بالحاسوب فحسب أو الحاسوب والانكليزي (كتاب مستورد من الأردن) أو الحاسوب والفرنسي، في حين جاءت الفئة (5 مواد-فأكثر) لتشغل المرتبة الثانية وبنسبة قدرها (26.6%) للمدارس (المبدعون، والأرقم، والأمين، والمنارات) وهي أكثر المدارس التي تدرس مواد اثرائية مثل (فرنسي، وعلوم انكليزي، ورياضيات انكليزي، وحاسوب، والثقافة الإسلامية (تجويد قران)، وانكليزي متوسع، ومشاهدة سينمائية مرة واحدة في الأسبوع) أما المدارس (نور المستقبل، والماس، والرافدين، والفردوس) فكانوا يحملون النسبة نفسها التي قدرها (26.7%) وأمتازوا بتدريس مواد اثرائية يتراوح عددها (3-4) مادة تمثلت (فرنسي، وحاسوب، وانكليزي متوسع، ودرس موسيقى، وعلوم انكليزي).

أما المدارس الثانوية فإن المواد الاثرائية فيها اقتصرت على مادة الفرنسي والإجابة كانت فيها بنعم أو لا، وقد شكّلت نسبة المدارس التي تدرسه (33.3%) متمثلةً (الأندلس، والنبراس، والرافدين) في حين كانت النسبة الأكبر للمدارس التي لا

تدرسه وقدرها (66.7%) ويعود السبب في ذلك إلى كون الطلبة لا يطلبون دراسة هذه المادة فتلجأ المدرسة إلى إزالتها من المنهج.

الجدول (22) المواد الاثرائية في المدارس الأهلية المبحوثة

المواد الاثرائية	المدارس الابتدائية			المدارس الثانوية		
	ت	%	اسم المدرسة	ت	%	اسم المدرسة
(مادة- مادتين)	7	46.7	الأوائل-زهور العراق-قطر الندى-النبراس-أزهار نينوى-الضياء-الريادة	3	33.3	دار المعرفة-الرافدين-الأندلس
(3مواد-4 مواد)	4	26.7	نور المستقبل-الماس-الرافدين-الفردوس	6	66.7	النبراس-ام الربيعين-الفردوس-دار الحكمة-الاوائل للبنين-الاوائل للبنات
(5مواد-فأكثر)	4	26.6	المبدعون-الأرقم-الأمين-المنارات	-	-	-
المجموع	15	100		9	100	

الثالث عشر: هل يوجد ضمان اجتماعي للتدريسيين؟

من المؤكد ان المدارس الأهلية ملزمة جميعها بدفع مبالغ الضمان الاجتماعي إلا انه في أثناء الزيارات الميدانية التي أجرتها الباحثة ومن طرحها الموضوع لإدارات المدارس المبحوثة تبين ان (12) مدرسة ابتدائية ملتزمة بالدفع في حين تخلفت (3) عن دفعه أما في المدارس الثانوية فقد تبين ان (6) مدارس ملتزمة بدفع مبلغ الضمان الاجتماعي وتخلف (3) مدارس عن الدفع و المدارس التي تدفع مبلغ الضمان الاجتماعي فهي تدفعها عن عدد محدد من التدريسيين وليس كل الملاك ويكون ذلك بناءً على الثقة مثل مدرسة المبدعون والماس والأرقم والأمين في حين تدفع مدرسة الريادة بناءً على النسبة ويسدد عن (7) معلمات حداً أدنى أما مدرسة نور المستقبل

فتدفع الإدارة عن (3) معلمات ومدرسة قطر الندى عن (4) معلمات وفق النسبة ما بـين الإدارة والمعلمين وكذلك الحال للأوائل والفردوس فالتسديد وفق النسبة.

ويمكن القول ان المدارس التي تدفع نسبة الضمان الاجتماعي كانت تفعل ذلك قبل الظروف التي طرأت على المدينة أما هذه السنة فلا توجد مدرسة تعمل بهذه الآلية، ودعماً لما سبق أجرت الباحثة مقابلة شخصية مع الأستاذ(رعد إسماعيل حسن) [2]في دائرة التقاعد والضمان الاجتماعي الذي بيّن ان إدارات المدارس الأهلية لا تستطيع تجديد الإجازة ما لم تعمل براءة ذمة والمقصود هو تسديد ما بذمة المدرسة من مبالغ لدائرة التقاعد والضمان الاجتماعي، و بيّن ان الضمان الاجتماعي هو قانون أصدرته الحكومة لسنة (1971- رقم 39) لضمان حقوق العاملين في القطاع الخاص ونسبته (17%) تقسم (12%) تقع على عاتق الإدارة و(5%) على عاتق العامل والتسديد شهري وأصدر كتاب رسمي بشمول المدارس الأهلية بالضمان الاجتماعي، فالإدارة ملزمة بالدفع إلى ان يترك التدريسي العمل فتبلغ الدائرة بذلك.

وأوضح انه إذا وقع التأخير عن التسديد تقع غرامة (2%) من مبلغ الاشتراك عن كل شهر تأخير شرط ان يكون التأخير متعمداً وبدون عذر مشروع، وتصدر هوية خاصة (هوية ضمان) للعامل المضمون، ويستحق العامل المضمون حين انتهاء خدمته راتباً تقاعدياً في ثلاث حالات (إذا أكمل الرجل60 عاماً والمرأة 55 عاماً وكان لديهما20 سنة خدمة مضمونة أو كان للرجل خدمة مضمونة 35 عاماً والمرأة 25عاماً على الأقل أو توفي في أثناء سريان عمله وكان تسجيله ثابتاً).

وممّا تجدر الإشارة إليه أن العامل عموماً والتدريسي خصوصاً إذا عمل مدة قصيرة ثم رغب في سحب المبالغ فأنه يستطيع ذلك وبهذا لا يبقى له أي رصيد بالقطاع الخاص و يستطيع أيضاً إبقاء الرصيد والانتقال إلى وظيفة أخرى في القطاع الخاص واستكمال التسديد إلى تطبيق الشروط المارة والحصول على التقاعد أو الانتقال إلى وظيفة حكومية ونقل خدمات القطاع الخاص، فالحكم بحسب أخر خدمة

(2)رعد اسماعيل حسن، معاون مدير قسم الضمان الاجتماعي، دائرة التقاعد والضمان الاجتماعي.

فإذا كان يعمل لدى القطاع الخاص فأنه يأخذ تقاعداً من دائرة التقاعد والضمان الاجتماعي واذا كان القطاع عاماً فأنه يأخذ من دائرة التقاعد.

ويمكن القول ان التقاعد يحسب بمنح (170000) دينار للشخص الذي خدمته (20) سنة مع دفعة (100000) دينار من قبل الحكومة في حين من كان يمتلك خدمة (35) سنة من الرجال او (25) سنة من النساء فأنه يمنح راتباً تقاعدياً (200000) دينار مع دفعة (100000) دينار، إلا ان المدارس الأهلية المبحوثة في أثناء احتلال المدينة توقفت عن التسديد فضلاً عن السنة الحالية لإغلاق المصارف فأصبح التسديد في بغداد مثل شركة آسيا سيل التي تسدد مبالغ الضمان في مصارف بغداد.

الجدول (23) الضمان الاجتماعي في المدارس الأهلية المبحوثة

الضمان الاجتماعي	المدارس الابتدائية			المدارس الثانوية		
	ت	%	اسم المدرسة	ت	%	اسم المدرسة
نعم	12	80	النبراس-المبدعون-الفردوس-الاوائل-الارقم-الامين-الماس-الريادة-المنارات-نور المستقبل-قطر الندى-أزهار نينوى	6	66.7	النبراس-الفردوس-الأوائل للبنين-الأوائل للبنات-الأندلس-دار المعرفة
لا	3	20	زهور العراق-الضياء-الرافدين	3	33.3	ام الربيعين-دار الحكمة-الرافدين
المجموع	15	100		9	100	

الرابع عشر: كم زيارة للمشرفين؟

مثلما هناك متابعة مستمرة لأداء التدريسيين في المدارس الحكومية، فهناك متابعة ورقابة مستمرة على أداء التدريسيين في المدارس الأهلية، وقد بلغت نسبة الزيارات الشهرية في المدارس الابتدائية (33.3%) و في الثانوية (44.4%) ومن الجدير بالذكر إن هذه المدارس التي تزار شهرياً يزورها المشرف الأهلي أي انه يعمل ضمن نطاق

مجموعة المدارس (الابتدائية والثانوية) ويُكلّف بالزيارات للاطلاع على سير العملية التعليمية ونقل الأخبار إلى المؤسسين.

أما مدارس الأوائل (الابتدائية والثانوية) فأنها لا تمتلك مشرفاً أهلياً يأتي في أوقات معينة ويتابع الأمور إنما تختار المدرسة أكفأ تدريسي في كل اختصاص مثلاً الانكليزي يكون مسئولاً عن تقييم التدريسيين في اختصاصه نفسه فضلاً عن اختبار المتقدمين ونقل المعلومات للإدارة ومن الجدير بالذكر أن هذا الشخص لا يُعيّن إلا بعد دراسة السيرة الذاتية الخاصة به ومعرفة آراء الطلاب عنه فضلاً عن نسب النجاح المتحققة، أما الزيارات السنوية فهي الزيارات الرسمية التي تقوم بها التربية وهناك ثلاث أنواع من المشرفين (اختصاص، ومتابع، وإداري) ويتراوح عدد زياراتهم(2-3) مرة سنويا.

الجدول (24) زيارات المشرفين في المدارس الأهلية المبحوثة

زيارات المشرفين	المدارس الابتدائية			المدارس الثانوية		
	ت	%	اسم المدرسة	ت	%	اسم المدرسة
شهرياً	5	33.3	الأوائل-الأمين-أزهار نينوى-النبراس-الأرقم	4	44.4	النبراس-الأوائل للبنين-الأوائل للبنات-دار المعرفة
سنوياً	10	66.7	نور المستقبل-زهور العراق- قطر الندى-المبدعون-الفردوس-الماس-الضياء-الريادة-الرافدين-المنارات	5	55.6	أم الربيعين-دار الحكمة-الرافدين-الفردوس للبنات-الأندلس
المجموع	15	100		9	100	

الخامس عشر: هل تفتح إدارة المدرسة دورات تقوية في العطلة الصيفية ؟

من المقابلات التي أجرتها الباحثة تبين ان عدد المدارس الابتدائية التي تفتح دورات تقوية في العطلة الصيفية كان (12) مدرسة في مقابل (3) مدرسة لا تملك هذه الدورات وكلّ حسب وجهة نظره، فمدرسة الماس مثلاً لا تتضمن دورات تقوية إلا أنها تحدد الطلاب ذوي المستويات القليلة قبل انتهاء السنة ويعاد الشرح لهم ويكون ذلك في أثناء الشواغر او دروس الفنية والرياضة في حين ترى مدرسة المنارات ان

الفائدة قليلة والمدرسة بحاجة إلى صيانة في أثناء العطلة الصيفية، أما المدارس الثانوية فقد تبين أن المدارس جميعها لديها دورات تقوية.

الجدول (25) دورات التقوية في المدارس الأهلية المبحوثة

دورات التقوية	المدارس الابتدائية			المدارس الثانوية		
	ت	%	اسم المدرسة	ت	%	اسم المدرسة
نعم	12	80	نور المستقبل-زهور العراق-قطر الندى-النبراس-المبدعون-الفردوس-الأوائل-الأرقم-الأمين-أزهار نينوى-الرافدين-الضياء	9	100	المدارس الأهلية الثانوية المبحوثة جميعها لديها دورات تقوية
لا	3	20	الماس-الريادة-المنارات	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
المجموع	15	100		9	100	

السادس عشر: ما نسبة الإدارة والتدريسيين من حصص التقوية؟

في المدارس الابتدائية كانت نسبة الإدارة والمعلمين من حصص التقوية كالآتي:

1- الضياء، والأرقم، وقطر الندى، والأمين، والفردوس (بناءً على عدد الطلاب تحدد نسبة للإدارة والمعلمين).

2- زهور العراق، والمبدعون، وأزهار نينوى، ونور المستقبل (ثلث للإدارة وثلثان للمعلم).

3- النبراس(60% للمعلم و40% للإدارة).

4- الأوائل(60%للمعلم و40% للإدارة).

5- الرافدين(75% للمعلم و25% للإدارة).

أما المدارس الثانوية فكانت نسبة الإدارة والمدرسين من حصص التقوية كالآتي:

1- ام الربيعين، ودار الحكمة (يتقاضون الأجر نفسه الذي يحصلون عليه في العمل في المدرسة (5000-8000) دينار).

2- الأندلس (حسب عدد الطلاب تحدد النسبة).

3-دار المعرفة (70%للمدرس و30%للإدارة).

أما الثانويات (النبراس، والأوائل للبنين، والأوائل للبنات، والفردوس، والرافدين) فأن نظام الإدارة نفسه للمدارس الابتدائية أو الثانوية، ومـمّا تجـدر الإشـارة إليـه أن هنـاك مـدارس تقـدم خصومات لطلابها في أسعار دورات التقوية مثل مدرسة أزهار نينوى فأنها تتقـاضى مـن الطـلاب بصورة عامة (50000) دينار ومن طلابها (25000) دينار.

السابع عشر: هل يجدد العقد للتدريسيين سنوياً ؟

كانت الإجابة في المدارس الابتدائية والثانوية نعـم بنسـبة (100%) باسـتثناء التدريسـيين المراد الاستغناء عنهم لأسباب معينة.

الثامن عشر: هل التدريسي ملزم بالدوام أيام الأسبوع كافة ؟

يُلزم التدريسيون في المدارس الابتدائية والثانوية بالدوام طيلة أيام الأسبوع والـدوام يبـدأ من (الساعة 8) وينتهي ما بين الساعة (1-1.45) وفي المدارس الابتدائية تتباين المـدارس في وقـت انصراف الطلبة بين مدرسة وأخرى ويتراوح عدد الحصص ما بين (6-8) حصـة يوميـاً مثـل (قطـر الندى، والنبراس، وأزهار نينوى) (6) حصص في حين مدرسة المبدعون (8) حصص وما تبقـى مـن مدارس (7) حصة، أما المدارس الثانوية فالمدرسون ملزمون بالـدوام طيلـة أيـام الأسـبوع وهنـاك مدارس تسـتأنف الـدوام يـوم السـبت أيضـاً مثـل ام الـربيعين والنـبراس والأوائـل وغيرهـا بغيـة استكمال المناهج للصفين الثالث والسادس إعدادي، والدوام يبـدأ مـا بـين السـاعة (8.00-8.15) وينتهي ما بين الساعة (1.00-1.45) وعدد الحصص (6-7) حصة في اليوم.

التاسع عشر: ما معايير اختيار التدريسي للعمل في المدرسة؟

من المقابلات الشخصية التي أجرتها الباحثة مـع إدارات المـدارس تبـين ان أغلـب إدارات المدارس المبحوثة تضع معايير متشابهة للاختيار مثل:

1- الشهادة.
2- الاختصاص.
3- الخبرة والمهارة.
4- الاختبارات والمشاهدة.

5- شخصية التدريسي من حيث ضبط الصف والطلاب والصوت وطريقة إيصال المادة والتعامل مع الطلاب.

إلا انه يمكن القول أن المدارس الابتدائية تباينت في مضمون هذه المعايير فمثلاً (الشهادة) فهناك من يضع البكالوريوس حداً أدنى للعمل في حين هناك من يضع شهادة الدبلوم فضلاً عن (الاختصاص) وهناك من يضع شرط ان يكون المتقدم خريج إحدى كليات التربية أو الساندة لها في حين تضمنت مدارس أخرى اختصاصات متنوعة فضلاً عن المعدل العالي وان يكون من الأوائل على الدفعة مثل مدرسة نور المستقبل، و تباينت المدارس في الاختبارات فهناك من يضع اختباراً شفوياً في حين هناك من يلجأ إلى الاختبارات التحريرية فضلاً عن المشاهدة التي قد تستمر أسبوعاً أو أسبوعين مثل مدرسة زهور العراق مع إعطاء النتيجة ، في حين هناك من يحدد شهراً كاملاً والدوام يكون مجاناً مثل مدرسة الأمين والأوائل والتقييم يكون من المدير والمدرس الاختصاص مثل مدرسة النبراس او من لجنة مكونة من (5) معلمات كما هو الحال في مدرسة المبدعون الأهلية.

أما المدارس الثانوية فقد تبين أنها تركز في المعايير المعتمدة نفسها في المدارس الابتدائية مع التركيز بالدرجة الأساس في الخبرة والخدمة أكثر من باقي المعايير وذلك بالاطلاع على السيرة الذاتية الخاصة بالمتقدم ودراسة ما إذا كان خريجاً ولديه خدمة في المدارس الأهلية الأخرى أو متقاعداً من المدارس الحكومية وذلك لتطلب منهج الثانوية من هم ذوو خبرة ولديهم ممارسة في العمل و إمكانية لاستيعاب الطلبة ومثالاً على ذلك استمارة التقديم الخاصة بالتعيين في مجموعة مدارس الأوائل.

وممّا يدعم ما تقدم استمارة الاستبانة إذ كشفت الأسئلة الخاصة بالمجيبين عن ان التركيز في المدارس الابتدائية كان في الفئة الشبابية (26-35) سنة بنسبة (66.66%) وتلاها الفئة العمرية (36-45) سنة بنسبة (14.761%) في حين كان التركيز في المدارس الثانوية في الفئة الشبابية بنسبة (52.293%) وتلاها الفئة العمرية (46- فأكثر) بنسبة (33.027%) وأكثر هذه الفئة من المتقاعدين، فضلاً عن فقرة (هل يوجد تدريسيون متقاعدون ؟) فقد تبين نسبة وجود المتقاعدين في الثانوية أعلى ممّا في الابتدائية.

العشرون: هل المالك أو أحد المسهمين عضو ضمن الهيئة الإدارية في المدرسة ؟

في المدارس الابتدائية تبين أن (نور المستقبل، والمنارات، والأوائل) أصحابها متوافرون ضمن الهيئة الإدارية، فمدرسة نور المستقبل (ابنة المالكة) تشغل منصب المعاونة في حين نجد في مدرسة المنارات ان مالكة المدرسة هي التي تشغل منصب المديرة، أما الأوائل فأن أصحابها متابعون لكل ما يدور في المدرسة بشغل أحد المساهمين منصباً إدارياً في المدرسة للإطلاع على سير الأمور في حين قد يكتفي باقي المدارس الابتدائية (بالمشرف) الذي يوصل المعلومات كافة أو تعتمد الزيارات والالتقاء بالإدارة، اما المدارس الثانوية فقد تبين ان (دار الحكمة، والنبراس) المالك فيهما غير موجود في حين نجد باقي المدارس مثل (الرافدين، ودار المعرفة، والأندلس) ان مالك المدرسة أو أحد المسهمين يشغل منصب المدير فيهم أما (ام الربيعين، والفردوس، والأوائل للبنين، والأوائل للبنات) فأنه متابع وموجود ضمن الهيئة الإدارية.

الحادي والعشرين: ماهي التقانات التكنولوجية التي تستعملها المدارس الأهلية لتقديم الخدمة التعليمية ؟

من الزيارات الميدانية للباحثة تبين ان الأدوات التكنولوجية التي تستعملها المدارس الابتدائية المبحوثة تتمثل بالبريد الالكتروني بغية التواصل مع التربية فضلاً عن (data show) في أثناء شرح المنهج الدراسي وصفحات الفيسبوك للتواصل والفايبر، وممّا تجدر الإشارة إليه أن مدرسة المبدعون تمتلك سبورة ذكية فضلاً عمّا سبق تمتلك الفردوس سبورة ذكية وتقانة البث المباشر وتستعمل نظام البصمة الذكية أما مدرسة الأوائل فتمتلك أجهزة اللاسلكي فيما بين أعضاء الهيئة الإدارية ونظام تطبيق المدرسة الالكترونية والسبورة الذكية وغيرها في حين تستعمل مدرسة الأمين والماس تقانة البث المباشر، أما المدارس الثانوية فقد تبين أن المدارس الثانوية المبحوثة جميعها تستعمل(data show) وصفحات الفيسبوك فحسب باستثناء ثانويات الفردوس والنبراس والأوائل يمتلكون السبورة الذكية.

الفصل الخامس

وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

بهدف استكمال الأطر العلمية للدراسة وبعد أن تم تقديم منهجيتها العلمية وعرض لإطارها النظري، يهدف الفصل الحالي إلى وصف وتشخيص أبعاد الأمن الوظيفي في المدارس المبحوثة وذلك بالتعرف إلى آراء الأفراد المبحوثين تجاه فقرات الاستبانة وفقا للأتي:

1- الثقة Trust

تشير معطيات الجدول (26) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات بعد الثقة أن أعلى نسبة من المعلمين يتفقون على أن مدارسهم يتوافر فيها بعد الثقة فيما بين المعلمين من جانب والإدارة والملاك التدريسي من جانب أخر بلغت نسبتهم (69.77%)، وبالاتجاه نفسه نلحظ أن (13.63%) من المعلمين يتفقون إلى حدٍ ما على توافر هذا البعد، في حين نجد أن (16.6%) أشاروا إلى أنهم لا يتفقون على توافر الثقة فيما بين المعلمين من جانب والإدارة والملاك التدريسي من جانب أخر، وكان ذلك بمتوسط حسابي (3.789) وبانحراف معياري (1.018).

ومن أبرز المتغيرات التي أسهمت في اغناء هذا البُعد هي (x6،x2،x3) الذين يتمثلون(تمنحني إدارة المدرسة الثقة اللازمة لإنجاز مهام عملي) و(تتوافر الثقة بيني وبين زملائي في المدرسة أثناء تأدية المهام) و(تحسم إدارة المدرسة الخلافات بيننا بنزاهة) وقد جاءت هذه الإجابات بأوساط حسابية ((4.390)،(4.357) ،4.219) على التوالي، وممّا يلحظ أن المتغير (x3) كان يحمل أقل انحراف معياري مقداره (0.691) ويدل على تجانس الإجابات أي أتفاق الآراء على منح إدارة المدرسة الثقة اللازمة للقيام بممارسة الأعمال ممّا يؤكد ذلك الوسط الحسابي للمتغير كان أعلى قيمة (4.390).

وممّا يؤكد ما تقدم هو متوسط استجابة عينة الدراسة للمتغيرات (x5،x4،x7) على التوالي،فالمتغير (x7) الذي ينص (توفر لي وظيفتي الإحساس بالاستقرار النفسي) وبوسط حسابي (3.985) التي تعكس مدى الاستقرار النفسي في العمل، أما المتغير (x4) الذي يتمثل (أنا على يقين أن مدرستي تحتضن جهودي ولا تستغني عني) بوسط حسابي (3.976) و يعكس مدى توافر الثقة فيما بين الإدارة والملاك التدريسي في المدرسة.

وجاء المتغير (x5) الذي يتضمن (ابحث عن عمل في المدارس الحكومية) إذ شغل وسطاً حسابياً مقداره (3.719) وعبّروا فيه عن ميلهم للعمل في المدارس الحكومية لما تمتلك من مزايا منها الامتيازات المالية فضلاً عن حقوق التقاعد والإجازات وغيرها إلا أنهم نتيجة لانعدام توافر الفرص الحكومية يلجؤون للعمل في المدارس الأهلية لكون الأخيرة تتمتع بامتيازات أيضاً مثل بيئة المدرسة وما تتضمنه من أجهزة تبريد وتكييف فضلاً عن الرحلات الحديثة والسبورات الذكية والكاميرات و الأبنية المستحدثة والبصمة الذكية أي التعليم الأهلي بخدماته والموقع الجغرافي والوسائل المتوفرة للتدريس.

وممّا تجدر الاشاره إليه أن هذا المتغير كان يحمل أعلى انحراف معياري مقداره (1.366) ممّا يدل على تباين الآراء واختلافها في الاتفاق على هذا المتغير، وجاء المتغير (x8) ليدعم بعد الثقة وينص على (انعدام التوافق بين تخصصي والوظيفة التي أمارسها يشعرني بالقلق) وبوسط حسابي (2.409) ويدل على توافر الثقة في الإدارة، أي أن المعلم في حالة قيامه بتدريس مادة تختلف عن اختصاصه فإن هذا لا يشكل عامل ضغط قوي للتهديد بالفصل لذا يعزز من الثقة، إلا ان القلق يبقى له أثر رئيس في العمل وهو ما يؤكده المتغير (x1) (تنخفض حالات القلق لديّ تجاه المستقبل في مدرستي) بوسط حسابي (3.257) أي يشير إلى الخوف والتوتر بشأن العمل في المدرسة نتيجة فقدان ضمان فعلي يؤكد استمرارية العمل في المدرسة.

أما المدارس الثانوية فقد لوحظ انه يوجد تقارب وتماثل في إجابات المدرسين إذ بلغت نسبة المدرسين الذين يتفقون على توافر الثقة فيما بينهم (63.47%) وهي النسبة الأعلى، في حين شغل عدد المدرسين الذين كانت إجاباتهم تتسم بالحيادية ما نسبته (16.15%)، أما بالنسبة للمدرسين غير المتفقين على توافر الثقة فقد شكلوا (20.38%) وجاء هذا بوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.12).

وكما هو الحال في المدارس الابتدائية فإن أبرز المتغيرات التي أسهمت في إثراء هذا البعد (x6،x2،x3) بأوساط حسابية،(4.238)،(4.110)(4.256) وعلى التوالي إلا انه لوحظ أن هذه الأوساط الحسابية هي أقل ممّا هي عليه في المدارس الابتدائية وقد لوحظ أن المتغير (x2) كان يحمل اقل انحراف معياري مقداره (0.837) وهو ما يدل على تجانس الآراء.

وما يدعم ذلك المتغيرات (x1،x4،x7) على التوالي، فقد جاء المتغير (x7) بوسط حسابي (3.807) متمثلة (توفر لي وظيفتي الإحساس بالاستقرار النفسي) وهو ما يدل على الاستقرار، والمتغير (x4) بوسط حسابي (3.779) وتشمل (أنا على يقين أن مدرستي تحتضن جهودي ولا تستغني عني) وتدل على ان المدرسة لا يمكن أن تستغني عن المدرسين الذين يكرسون جهودهم للعمل ويظهر ذلك واضحاً في تجديد عقود العمل إذ أن المدرس الذي لا يثبت كفاءته فإن الإدارة تلجأ إلى الاستغناء عن خدماته وتختار من هو أفضل منه بإجراء الاختبارات اللازمة.

وعبر المتغير (x1) عن (تنخفض حالات القلق لديّ تجاه المستقبل في مدرستي) بوسط حسابي (3.284) مما يدل على شعور المدرسين بالقلق على مستقبلهم الوظيفي في المدرسة وهذا ينعكس على بحثهم عن فرص للعمل في المدارس الحكومية ويظهر ذلك واضحاً في المتغير (x5) بوسط حسابي (3.220) للبحث عن عمل في المدارس الحكومية وكان هذا المتغير يحمل أعلى انحراف معياري ومقداره (1.547).

الجدول (26) وصف بعد الثقة في المدارس الأهلية المبحوثة

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لبعد الثقة (المدارس الابتدائية)

الفقرات	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X1	31	14.8	80	38.1	41	19.5	28	13.3	30	14.3	3.257	1.271	%39
X2	96	45.7	97	46.2	14	6.7	2	1	1	0.5	4.357	0.692	%16
X3	103	49	89	42.4	16	7.6	1	0.5	1	0.5	4.390	**0.691**	%16
X4	69	32.9	87	41.4	38	18.1	12	5.7	4	1.9	3.976	0.955	%24
X5	81	38.6	58	27.6	26	12.4	21	10	24	11.4	3.719	**1.366**	%37
X6	86	41	91	43.3	28	13.3	3	1.4	2	1	4.219	0.800	%19
X7	78	37.1	78	37.1	35	16.7	11	5.2	8	3.8	3.985	1.046	%26
X8	23	11	25	11.9	31	14.8	67	31.9	64	30.5	2.409	1.324	%55
المؤشر الكلي		33.76		36		13.63		8.62		7.98	3.789	1.018	%27
مجموع النسب للمقياس	**%69.77**				**%13.63**		**%16.6**						

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لبعد الثقة (المدارس الثانوية)

الفقرات	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X1	15	13.8	37	33.9	31	28.4	16	14.7	10	9.2	3.284	1.155	%35
X2	47	43.1	46	42.2	13	11.9	1	0.9	2	1.8	4.238	**0.837**	%20
X3	51	46.8	41	37.6	12	11	4	3.7	1	0.9	4.256	0.864	%20
X4	35	32.1	40	36.7	18	16.5	7	6.4	9	8.3	3.779	1.204	%32
X5	33	30.3	21	19.3	16	14.7	15	13.8	24	22	3.220	**1.547**	%48
X6	44	40.4	44	40.4	12	11	7	6.4	2	1.8	4.110	0.965	%23

X7	31	28.4	44	40.4	20	18.3	10	9.2	4	3.7	3.807	1.066	%28
X8	11	10.1	13	11.9	19	17.4	27	24.8	39	35.8	2.357	1.343	%57
المؤشر الكلي		30.62		32.8		16.15		9.98		10.4	3.63	1.12	%31
مجموع النسب للمقياس		**%63.47**			**%16.15**		**%20.38**						

2- الكفاءة الذاتية Self-Efficiency

يكشف الجدول (27) ابرز نتائج بُعد الكفاءة الذاتية في المدارس الابتدائية إذ شكلت نسبة اتفاق المعلمين (89.85%) وهي النسبة الأعلى وتشير إلى امتلاكهم الخبرات والمهارات والقدرات التي تؤهلهم لممارسة أعمالهم، في حين شكلت نسبة الحيادية (8.8%) أي أنهم يقعون ضمن حد الوسط مابين امتلاكهم للإمكانيات والمهارات والقدرات و نفي ذلك، وتشير نسبة (1.35%) إلى اختلافهم في امتلاكهم للمهارات التي تؤهلهم للعمل وكان ذلك بوسط حسابي (4.361) وانحراف معياري (0.684) ممّا يعزز إحساسهم بالاستقرار في الوظيفة نتيجة امتلاكهم القدرات التي تؤهلهم للعمل وبطريقة لا يمكن لإدارة المدرسة الاستغناء عن خدماتهم و يؤيد ذلك إن نسبة التشتت ما بين إجابات المعلمين قليلة.

ومن أبرز المتغيرات التي أسهمت في إثراء هذا البُعد هم (x16،x10،x9) متمثلةً (أؤدي المهام الموكلة اليّ على وجه أفضل) و(استثمر الموارد المتاحة لديّ في عملي) و(استعمل الوسائل التعليمية المختلفة في الدروس)، بأوساط حسابية (4.476)، (4.476)، (4.671) على التوالي،ممّا يشير الى قدرة المعلمين على ممارسة أعمالهم وفق ما تطلبه منهم الإدارة من حيث تسخير الخبرات والمهارات فضلاً عن العمل على إيصال المادة باستثمار ما هو متاح لديهم من موارد مادية متمثلةً بالوسائل التعليمية كالنشرات المدرسية والخرائط فضلاً عن مختبرات العلوم وما تتضمنه من وسائل إيضاحية والحاسوب والصوت والأقراص لتعليم التلاوة والتلفزة وتقانة البث المباشر،

فمدرسة الأوائل مثلاً لديها غرفة خاصة للصوت يُعلَم فيها النطق السليم لمخارج الحروف باللغة الانكليزية وغيرها، وممّا يلحظ ان المتغير (x10) كان يحمل أقل انحراف معياري وهو (0.572) ويدل على تجانس الآراء في إمكانية استثمار كل ما هو متاح من موارد بغية انجاز المهام.

ووفقاً لما تقدم جاءت المتغيرات (x11،x12،x15) داعمةً للمتغيرات السابقة بأوساط حسابية (4.100)، (4.371)، (4.466) متمثلةً (أؤدي المهام طبقاً لمعايير العمل) و(قدراتي ومهاراتي تؤهلني لحل مشكلات العمل) و(أسُهِم في النشاطات المدرسية التي تقوم بها إدارة المدرسة) وتشير إلى مهارة المعلمين للعمل في المدرسة وفقاً لما تنص عليه تعليمات الإدارة فمثلاً مدرسة الأرقم الأهلية لديها (المعيارية) وتتمثل بمجموع مجاميع الطلاب مقسوماً على عدد الدروس وعلى أساس هذه المعيارية تتنافس مع المدارس الأخرى بما يمكنهم من حل المشكلات التي قد تعترضهم وذلك بإمكانيتهم للإسهام بالنشاطات المدرسية مثل المهرجانات والمسابقات وحفلات التكريم فضلاً عن المجلات مثل مدرسة الأمين الأهلية فهي تتضمن مجلة خاصة بالمدرسة تحتوي على مقالات للمعلمين والطلبة وتباع ب (1000) دينار وغير ذلك، وممّا يلحظ ان المتغير (x15) كان يحمل أعلى انحراف معياري مقداره (0.855) و يدل على تباين الآراء واختلافها.

وجاء المتغيران (x13،x14) بأوساط حسابية (4.047)، (4.281) وينصان على (يحدد نظام تقييم الأداء في مدرستي جوانب القوة والضعف لديّ) و(تسهم معرفتي بنتائج تقييم الأداء في تحسينه وتطويره) مؤكدين كل ما سبق بنظام لتقييم الأداء في المدرسة يحدد جوانب القوة والقصور لكل معلم يعمل فيها، إذ يتوافر لدى عدد من إدارات المدارس سجلات يُقّوِم المدير بها الأداء بغية التعرف إلى نقاط القوة وتعزيزها بالدورات والاجتماعات وغيرها ونقاط الضعف لتلافيها بغية تحسين الأداء وتطويره للإرتقاء بالخدمة التعليمية مثل مدرسة النبراس الأهلية التي تمتلك سجلاً خاصاً لتقويم الأداء فضلاً عن زيارات المشرف المتخصص الذي يعمل ضمن القطاع الأهلي

والحكومي ويطلق على هذا السجل (سجل تقويم النشاط التربوي للتدريسـيين) وعـادةً مـا يـتم التقييم من المدير والمتخصص (مدرس يملك الخبرة والقدم في المدرسة)، فالمدير يقـيم مـن ناحيـة طرائق التدريس و المتخصص من ناحية الاختصاص، و مدرسة الأمين الأهلية تتضمن ورقة لتقييم الأداء للمعلم تشمل معلومات معينة يُقيَم على أساسها المعلم في المدرسة إلا أن هذا لا يوجـد في المدارس جميعها مثلاً مدرسة زهور العراق الأهلية لا تتضمن ذلك.

أما المدارس الثانوية فقد شكلت نسبة اتفاق المدرسين (86.94%) على امتلاكهم لمجموعة من المهارات في مختلف الجوانب المعرفيـة والاجتماعيـة والسـلوكية التـي تمكـنهم مـن ممارسـة أعمالهم، في حين تشير نسبة (9.98%) إلى الحيادية و(3.08%) الى مخالفـة الـرأي في ذلـك وجـاء ذلك بوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.74).

ومـمّا يـدعم مـا سـبق المتغـيرات (x9،x11،x10) بأوسـاط حسـابية (4.403)، (4.440)، (4.559) على التوالي متمثلةً (أؤدي المهام الموكلة اليّ على وجه أفضل)، (اسـتثمر المـوارد المتاحـة لديّ في عملي)، (أؤدي المهام طبقاً لمعايير العمل) وتشير إلى امتلاك المدرسين لمهارات قـد تتمثـل بشهادات اللغة مثل (Toefel) والحاسوب (IC3،CISSCO)، فضلاً عن المهارات المكتسبة نتيجة التدريس في السنوات السابقة التي تمكنهم مـن ممارسـة أعمالهـم بطريقـة أفضـل مـن أقـرانهم نتيجة كفاءاتهم و قد يشمل هذا الخريجين فضلاً عن المتقاعدين الذين يتوافرون بنسـبة أكـبر في الثانوية من الابتدائية التي تمكنهم من ممارسة مهامهم طبقاً لمعايير العمل مثل عدد المحاضرات في اليوم إذ يتباين المدرسون في عدد الحصص فضلاً عن عدد الامتحانات الشهرية والواجبات مثل التقارير وساعات الدوام وغيرهـا فهنـاك ثانويـات تلجـأ إلى إطالـة سـاعات الـدوام بغيـة إعطـاء الدروس الإضافية في حين تستأنف عدد منها الدوام يوم السبت، وكان المتغير (x10) يحمـل أقـل انحراف معياري مقداره (0.563) كما هو الحال في المدارس الابتدائية.

وما يعزز هذه المهارات المتغيرات (X15،X16،x12) التي تنص (قدراتي ومهاراتي تـؤهلني لحل مشكلات العمل)، (أستعمل الوسائل التعليمية المختلفة في الدروس)، (أسُـهِم في النشـاطات المدرسية التي تقوم بها إدارة المدرسة) بأوساط حسـابية (4.000)،(4.100)،(4.348) وتـدل عـلى القدرات والمهارات التي يحملونها تؤهلهم للعمل وضبط الصف بالشكل الذي يمكنهم من تغيـير شخصية الطالب ويؤهلهم لحل الإشكاليات التي تواجههم في العمل والمتأتية باستعمال الوسـائل التعليمية مثل مختبرات الأحياء والحاسوب والمكتبـات والسـفرات العلميـة الهادفـة إلى التعـرف بصورة واقعية إلى المواد قيد الدراسـة وdata-show والأفـلام الوثائقيـة التـي تعـزز مـن قـدرات المدرس للدخول في النشاطات التي تقدمها المدرسة.

إذ يشـير المتغـيران (X14،X13) إلى اسـتعمال المدرسـة لنظـام تقيـيم الأداء بغيـة تعزيـز الجوانب الإيجابية والتقليل من الجوانب السلبية بأوسـاط حسـابية متمثلـة (4.192) و(3.862) وجاء المتغير (x13) بانحراف معياري (0.937) وهو أعلى قيمـة مقارنـة بالبـاقي مـمّا يـدل عـلى تباين الآراء.

الجدول (27) وصف بعد الكفاءة الذاتية في المدارس الأهلية المبحوثة

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الكفاءة الذاتية (المدارس الابتدائية)													
الفقرات	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X9	149	71	57	27.1	2	1	-	-	2	1	4.671	0.596	%13
X10	108	51.4	94	44.8	8	3.8	-	-	-	-	4.476	**0.572**	%13
X11	110	52.4	91	43.3	7	3.3	1	0.5	1	0.5	4.466	0.634	%14
X12	93	44.3	102	48.6	15	7.1	-	-	-	-	4.371	0.614	%14
X13	60	28.6	110	52.4	32	15.2	6	2.9	2	1	4.047	0.799	%20
X14	90	42.9	91	43.3	27	12.9	2	1	-	-	4.281	0.720	%17

X15	77	36.7	86	41	40	19	5	2.4	2	1	4.100	**0.855**	%21
X16	120	57.1	72	34.3	17	8.1	-	-	1	0.5	4.476	0.686	%15
المؤشر الكلي		48.05		41.85		8.8		0.85		0.5	4.361	0.684	%16
مجموع النسب للمقياس	**%89.85**				**%8.8**		**%1.35**						

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لبعد الكفاءة الذاتية (المدارس الثانوية)

الفقرات	**اتفق تماماً**		**اتفق**		**محايد**		**لا اتفق**		**لا اتفق تماماً**		**الوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**معامل الاختلاف**
	ت	**%**	**ت**	**%**	**ت**	**%**	**ت**	**%**	**ت**	**%**			
X9	65	59.6	42	38.5	1	0.9	-	-	1	0.9	4.559	0.615	%13
X10	48	44	57	52.3	4	3.7	-	-	-	-	4.403	**0.563**	%13
X11	56	51.4	47	43.1	4	3.7	2	1.8	-	-	4.440	0.658	%15
X12	50	45.9	48	44	10	9.2	1	0.9	-	-	4.348	0.685	%16
X13	25	22.9	57	52.3	17	15.6	7	6.4	3	2.8	3.862	**0.937**	%24
X14	41	37.6	54	49.5	10	9.2	2	1.8	2	1.8	4.192	0.821	%20
X15	33	30.3	49	45	21	19.3	6	5.5	-	-	4.000	0.849	%21
X16	37	33.9	49	45	20	18.3	3	2.8	-	-	4.100	0.792	%19
المؤشر الكلي		40.7		46.21		9.98		2.4		0.687	4.23	0.74	%17
مجموع النسب للمقياس	**%86.94**				**%9.98**		**%3.08**						

3- القيادة الموجهة بالعلاقاتRelations Oriented Leadership

يبيّن الجدول (28) نتائج القيادة الموجهة بالعلاقات في المدارس الابتدائية، إذ تظهر نسبة أتفاق المعلمين على حث الإدارة على العمل الجماعي الجيد والتعاون بتوفير الوقت والجهد اللازمين لذلك (81.89%) وهي نسبة اتفاق عالية مقارنة بالحيادية والاختلاف، إذ كان مجموع نسبهم (18.11%) ويظهر ذلك بوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري مقداره (0.85) .

ويعزز ذلك المتغيرات (x20،x22،x24) بأوساط حسابية متباينة متمثلة (4.414) للمتغير (x24) (هناك تعاون مستمر بين الإدارة والتدريسيين في متابعة تنفيذ النشاطات اللاصفية في مدرستي) و(4.366) للمتغير (x22) متمثلة (تعزز إدارة مدرستي روح العمل الجماعي) و(4.300) للمتغير (x20) متمثلة (يتم العمل بفكرة التواصل الاجتماعي في مدرستي مثل (الفيسبوك، وتويتر، وتليجرام، وماسنجر، وواتساب، وفايبر))، وهو ما يؤكد التعاون المستمر فيما بين الإدارة والمعلمين في إطار تعزيز العلاقات متمثلةً بالمهرجانات والاجتماعات مع أهالي الطلبة فضلاً عن حفلات التكريم والتخرج وهو ما يمكن أن يصب في إطار تعزيز روح العمل الجماعي من قبل الإدارة بتوفير وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة.

ومثال ذلك مدرسة الفردوس الأهلية التي توفر خدمة الفايبر ساعة يومياً يمكن من خلاله الإطلاع على ما يدور في المدرسة سواء من قبل أهالي الطلبة أم المعلمين بطرح الأفكار ومناقشتها فضلاً عن مدرسة الأوائل التي توفر اللاسلكي فيما بين المعلمين بغية تعزيز العلاقات باتجاه العمل في المدرسة فضلاً عن نظام المدرسة الالكترونية وهو ما يوفر إشعارات تبلغ بكل ما يدور في المدرسة سواء للأهالي أم المعلمين مثل خروج طالب من الصف وحدوث خلل والتبليغ بأمر معين فضلاً عن الصفحات الرسمية على مواقع الويب، وممّا تجدر الإشارة إليه أن المتغير (x24) كان يحمل أقل انحراف معياري مقداره (0.681) و يدل على توافق الآراء في وجود التعاون بين الإدارة والتدريسيين في متابعة تنفيذ النشاطات اللاصفية.

وما يعزز ذلـك المتغـيرات (x19،x23،x17)، إذ يشـير المتغـير (x17) الـذي يمثـل (تُعتمَـد الصراحة في مناقشة مشكلات العمـل في مدرسـتي) بوسـط حسـابي (4.204) إذ ان اعـتماد مبـدأ الصراحة في العمل وطـرح المشـكلات بالأخـذ بالملحوظـات والاقتراحـات التـي يقـدمها المعلمـون للعمل بغية حل هـذه الإشـكاليات وهـو مـا يصـب في المتغـير (x23) الـذي يمثـل (تتقبـل إدارة مدرستي ملحوظات التدريسيين واقتراحاتهم فيها) بوسط حسابي (4.181) بالشـكل الـذي يوطـد العلاقات الاجتماعية في المدرسة وفقاً للمتغير (x19) بوسط حسـابي (4.123)، وهـو مـا يمكـن ان يصب في إمكانية المشاركة في اتخاذ القرارات مـثلاً (اتخـاذ قـرار بإطالـة سـاعات الـدوام) بنسـبة بلغت (3.909) للمتغير (x18)، وكل ذلـك يمكـن ان يتعـزز بتـوفير ظـروف العمـل الماديـة مثـل (الكافتريا، وأماكن للاستراحة) وقد لوحظ ان نسبتها كانت أقل ما يمكن متمثلة (3.681) للمتغير (x21) وذلك ان المدارس لا تهتم جميعها بتوفير الظروف المادية، فمدارس مثل مدرسـة المنـارات سعت إلى توفير أماكن مخصصة للمعلمين (كافتريا) مخصصة للجلوس وتنـاول المشروبـات فضـلاً عن غرفة للاستراحة، ممّا يؤكد هذه الفقرة ان نسبة الانحـراف المعيـاري لهـا كانـت أعـلى قيمـة مقارنة بالباقي ومقدارها (1.152).

أما المدارس الثانوية فقد لوحظ وجود اختلاف في الآراء تختلف عـمّا هـو معمـول بـه في المدارس الابتدائية، إذ شكلت نسبة الاتفاق عـلى مـدى قـدرة الإدارة عـلى الحـث نحـو التعـاون والـترابط بمقـدار (78.78%) في حـين كانـت نسـبة الحياديـة (13.44%)، (7.78%) يميلـون إلى الاختلاف وكان ذلك بوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.900).

ويـدعم ذلـك المتغـيرات (x24،x17،x23)، إذ يتمثـل المتغـير (x23) (تتقبـل إدارة مدرستي ملحوظـات التدريسـيين فيهـا واقتراحـاتهم) وبوسـط حسـابي (4.229) ويلحـظ أنها تركـز في ملحوظـات المـدرس واقتراحاتـه أي الكفـاءة الذاتيـة التـي يحملهـا والعمـل عـلى تعزيزهـا بإتجـاه تحقيـق النتـائج المطلوبـة ويجسـد هـذا المتغـير (x23) أقـل قيمة للانحراف المعياري ومقدارها (0.661) وهو مـا يـدل عـلى أن آراء المدرسـين كانـت

متجانسة في تركيز إدارة المدرسة في الاقتراحات التي يقدمها المدرسون في المدرسة، ليأتي المتغير الثاني متمثلاً (x17) ويتضمن (تُعتمَد الصراحة في مناقشة مشكلات العمل في مدرستي) بوسط حسابي (4.220)الذي يؤكد اعتماد الصدق لحل المشكلات وهو ما يمكن ان يصب في إطار التعاون والتكامل بين الإدارة والملاك التدريسي بغية تقديم النشاطات اللاصفية مثل السفرات المدرسية والاحتفالات مثل مولد النبي (صلى الله عليه وسلم) كما في المتغير (x24) الذي يتمثل (هناك تعاون مستمر بين الإدارة والتدريسيين في متابعة تنفيذ النشاطات اللاصفية في مدرستي) وبوسط حسابي (4.174) باتجاه روح العمل الجماعي وتوطيد العلاقات الاجتماعية .

وكما في (x19،X22) متمثلةً (تعزز إدارة مدرستي روح العمل الجماعي)، (توطد الإدارة العلاقات الاجتماعية في مدرستي) بأوساط حسابية (4.119) و(4.156) وهو ما يعكس رضا نفسياً عن العلاقات فيما بين المدرسين، وهذا ما يمكن ان يصب في إطار المشاركة في اتخاذ القرارات (x18) ممثلة (تتيح لي إدارة المدرسة فرصاً جيدة للمشاركة في اتخاذ القرارات) بنسبة بلغت (3.770) لكون نظام إدارة الثانوية يميل إلى المركزية ، إذ أنها نسبة جيدة من حيث امتلاك المدرس إمكانية المشاركة إلا ان زمام الأمور يبقى بيد الإدارة، فضلاً عن فكرة التواصل الاجتماعي (x20) وتشمل (يتم العمل بفكرة التواصل الاجتماعي في مدرستي مثل (الفيسبوك، وتويتر، وتليجرام، وماسنجر، وفايبر، وواتساب) بنسبة قدرها (3.724) وهو ما يدل على امتلاك الطالب الوعي والإدراك أكثر ممّا هو في الابتدائية، فتقل الحاجة الى التواصل المستمر مع أهالي الطلبة وتقتصر على التواصل بغية انجاز الأمور الأساسية كجداول الامتحانات والدرجات والإعلان عن السفرات وغيرها ويتم ذلك بالصفحات الرسمية للثانوية وجاءت هذه الفقرة بأعلى انحراف معياري مقداره (1.185).

وكانت نسبة الاهتمام بتوفير ظروف العمل المادية أقل من الباقي وفقاً (x21) متمثلاً (3.706) وهو يعكس جانباً سلبياً لدى المدارس الأهلية بصورة عامة لكونها

لاتهتم بتوفير الراحة والاستقرار للتدريسيين العاملين فيها مثلما تطلب منهم تقديم الخدمة التعليمية بأبهى صورة.

الجدول (28) وصف متغير القيادة الموجهة بالعلاقات في المدارس الأهلية المبحوثة

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد القيادة الموجهة بالعلاقات(المدارس الابتدائية)													
الفقرات	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X17	80	38.1	102	48.6	22	10.5	3	1.4	3	1.4	4.204	0.795	%19
X18	55	26.2	97	46.2	47	22.4	6	2.9	5	2.4	3.909	0.899	%23
X19	80	38.1	86	41	35	16.7	8	3.8	1	0.5	4.123	0.854	%21
X20	112	53.3	67	31.9	17	8.1	10	4.8	4	1.9	4.300	0.943	%22
X21	58	27.6	73	34.8	45	21.4	22	10.5	12	5.7	3.681	**1.152**	%31
X22	99	47.1	96	45.7	11	5.2	1	0.5	3	1.4	4.366	0.734	%17
X23	82	39	93	44.3	27	12.9	7	3.3	1	0.5	4.181	0.815	%19
X24	105	50	91	43.3	11	5.2	2	1	1	0.5	4.414	**0.681**	%15
المؤشر الكلي		39.92		41.97		12.8		3.52		1.78	4.14	0.85	%21
مجموع النسب للمقياس			**%81.89**		**%12.8**		**%5.31**						
التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد القيادة الموجهة بالعلاقات (المدارس الثانوية)													
الفقرات	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X17	41	37.6	56	51.4	8	7.3	3	2.8	1	0.9	4.220	0.774	%18
X18	30	27.5	40	36.7	27	24.8	8	7.3	4	3.7	3.770	1.050	%28

X19	35	32.1	57	52.3	13	11.9	3	2.8	1	0.9	4.119	0.790	%19
X20	33	30.3	39	35.8	17	15.6	14	12.8	6	5.5	3.724	**1.185**	%32
X21	25	22.9	48	44	18	16.5	15	13.8	3	2.8	3.706	1.056	%28
X22	38	34.9	56	51.4	11	10.1	2	1.8	2	1.8	4.156	0.818	%20
X23	37	33.9	62	56.9	8	7.3	2	1.8	-	-	4.229	**0.661**	%16
X24	44	40.4	46	42.2	15	13.8	2	1.8	2	1.8	4.174	0.869	%21
المؤشر الكلي		32.45		46.33		13.41		5.61		2.17	4.01	0.900	%22
مجموع النسب للمقياس			**%78.78**			**%13.44**		**%7.78**					

4- القيادة الموجهة بالمهام Tasks Oriented Leadership

يبين الجدول (29) إجابات التدريسيين عن فقرات القيادة الموجهة بالمهام، ففي المدارس الابتدائية كانت نسبة اتفاقهم (83.92%) على تعزيز انجاز المهام والحد من الغموض من الإدارة بغية انجاز الأعمال، وتقابله نسبة الحيادية (12.8%) ونسبة انعدام الاتفاق (3.28%) وهي نسب قليلة مقارنة بنسبة الاتفاق المرتفعة وكان ذلك بوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.79).

وتعد المتغيرات (x30،x29،x32) داعمةً لهذه النسب التي تتمثل (تعقد إدارة مدرستي لقاءات دورية لمتابعة سير انجاز العمل والوقوف على تطويره باستمرار)، (تدعم إدارة المدرسة مبادراتي الخاصة بتطوير أساليب التدريس وطرائقه)، (تشجعني إدارة المدرسة على تطوير مهاراتي الذاتية وتمنحني الوقت لذلك) التي تصب في مجال انجاز العمل وتطويره وتحسينه باستمرار بعقد اللقاءات المستمرة بالمعلمين للاطلاع على المستجدات وكان هذا بوسط حسابي (4.342)، وهو ما يعزز المبادرات التي يطرحونها في أثناء هذه اللقاءات بغية تطوير طرائق التدريس وأساليبه كتعليم الطلاب بتمثيل القصة وممارسة الدور وغيرها وبوسط حسابي (4.314) وكان هذا المتغير يحمل

أقل انحراف معياري مقداره (0.660)، ممّا ينعكس على تطوير الخبرات والمهارات التي يحملونها بدعم الإدارة لتخصيص الوقت اللازم لذلك وبوسط حسابي (4.233).

ودعـماً لمـا سـبق جـاءت المتغـيرات (x26، x31،x27) بأوسـاط حسـابية (4.152)، (4.185)،(4.200) على التوالي إذ أن الدعم الذي تقدمه الإدارة لا ينعكس عـلى تطـوير الخـبرات والمهارات فحسب بل يمتد ليشمل تقديم التسهيلات الفنيـة اللازمـة لتقـديم الخدمـة التعليميـة مثل السبورة الذكية والحاسوب والاستعانة بالوسائل التعليميـة وفضـلاً عـن تخصـيص السـاحات اللازمة لممارسة الألعاب الرياضية المختلفة والمراسم الفنية والمختـبرات العلميـة لإيضـاح المـنهج، فضلاً عن تقديم المعلومات الوافية عن طبيعة العمل كجدول الحصص والمـنهج والصـفوف التـي ستُدرّس والمواد الاثرائية التي ستتناول إذ تختلف المدارس فيها فضلاً عن كل مـا هـو مسـتجد في تدريس المادة بالاشتراك في الدورات التدريبية لتعزيز مهاراتهم وقـدراتهم التعليميـة وتزويـدهم بنتائج تقييم الأداء للتعرف إلى نقاطهم السلبية والايجابية بغية توثيق العمل أكثر وبمـا يـؤهلهم للمشاركة في تحديد طريقة التدريس الملائمـة وأسـلوبه وينسـجم مـع القـدرات والمهـارات التـي يحملونها.

وجاء المتغير (x28) بوسط حسابي (4.004) والذي يدل على دعـم إدارة المدرسـة لاتخـاذ الإجراءات الرادعة بحق أي طالب اذا أساء الـتصرف كالمشـاغبة والغـش وذلـك بتبليـغ الأهـل أو إنزال عقوبة كحرمانه من الدرس أو الفرصة وما شابه ، والمتغـير (x28) كـان يحمـل أعـلى قيمـة للانحراف المعياري مقدارها (1.014) ممّا يدل على تباين الآراء في دعم المدرسـة لحمايـة حقـوق المعلم، وشكل المتغـير الأخـير (x25) بوسـط حسـابي (3.852) متمثلـة (تسـمح لي إدارة المدرسـة المشاركة في وضع الأهداف) ويلحظ أنها اقل نسبة مقارنة بالباقي لأن تحديد الأهداف ينبع مـن إدارة المدرسة، أي أن المعلمين يشاركون في وضعها وتحقيقها إلا ان النسبة الأكبر لإدارة المدرسة.

أمـا المـدارس الثانويـة فقـد جـاءت نسـبة اتفـاقهم (75.81%) عـلى دعـم الإدارة للتركيـز في انجـاز المهمـة و(17.07%) حياديـة الموقـف و(7.12%) تشـير إلى انعـدام اتفـاقهم

وبوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.886)، وما يؤكد ذلك فقرات الجدول (40).

إذ شغلت المتغيرات (x27،x31،x32) أوساط حسابية (4.019)، (4.045)، (4.064) على التوالي وتتمثل قيام إدارة المدرسة بعقد الاجتماعات في أوقات زمنية معينة بغية الاطلاع على العمل والوقوف عليه وبحث سبل تحسينه ولا يمكن ان يتحقق هذا التحسين إلا بتقديم الإدارة المعلومات اللازمة عن طبيعة العمل للمدرسين من حيث الخطة اليومية والسنوية فضلاً عن الأهداف المطلوب تحقيقها وتوفير التسهيلات الفنية اللازمة التي تمكنهم من إلقاء المحاضرات (data-show) والمختبرات والخرائط.

ويمكن القول أن هذا الأمر سيعزز من تحديد طريقة التدريس التي يفضلها التدريسي والطلاب كما هو الحال في المتغير (x26) بوسط حسابي (4.018) وكانت هذه الفقرة تحمل أقل قيمة للانحراف المعياري مقداره (0.781) ويدل على تجانس الآراء، وتجدر الإشارة إلى أن المدارس تختلف من حيث خدمة المديرين فهناك المتقاعدون وهناك من لم يعمل في القطاع الحكومي أما لان الفرصة لم تُتَح له أو انه قد فضل الأهلي على الحكومي فضلاً عن يتباين رأي المالكين في استقطاب المديرين فمهنم من يفضل المتقاعد صاحب الخبرة كثانوية النبراس في حين هناك من يرغب في من هم في سن أصغر من ذلك بغية تجديد العمل واستحداث طرائق وأساليب جديدة للتدريس كثانويات الأوائل للبنين والبنات وهذا ما سينعكس في إمكانية المشاركة في المدرسة.

وشكل المتغيران (x29) و(x30) أوساطاً حسابية (3.972)، (3.963) دعماً من إدارة المدرسة للأخذ بالمبادرات الخاصة بالعمل والتطوير التي يقدمها التدريسي فضلاً عن تطوير الخبرات التي يحملونها، إلا انه يلحظ ان المتغيرين (x25،x28) بأوساط حسابية (3.614)،(3.770) هما اقل الأوساط الحسابية مقارنة بالباقي متمثلة (تتخذ إدارة مدرستي إجراءات رادعة لأي إساءة في التصرفات من الطلبة) وذلك نتيجة أن الطالب قد بلغ سناً تؤهله ليكون أكثر عقلانية في التصرفات إلا انه ومع ذلك تراعى

تصرفات الطلاب كطالب قام بالتدخين في المدرسة فالإدارة تتخذ بحقه الإجراءات اللازمة وما يدعم هذا المتغير (x28) هو انه يحمل أعلى قيمة للانحراف المعياري ومقداره (1.050) ممّا يشير إلى تباين الآراء وتشتتها.

في حين كان (x25) هو آخر متغير متمثلاً (تسمح لي إدارة المدرسة المشاركة في وضع الأهداف) وقد تكون الأهداف مثلاً فتح مدرسة أخرى وتحقيق نسبة نجاح معينة وجعل المدرسة من المدارس المتميزة، إلا انه لوحظ أن المتغير (x25) كان تسلسله الأخير في المدارس الأهلية الابتدائية والثانوية وذلك أن الأهداف يقع تحديدها على عاتق الإدارة أكثر من الملاك التدريسي كونها تشكل النتيجة النهائية التي ترغب إدارة المدرسة الوصول إليها.

الجدول (29) وصف بعد القيادة الموجهة بالمهام في المدارس الأهلية المبحوثة

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد القيادة الموجهة بالمهام (المدارس الابتدائية)													
الفقرات	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X25	46	21.9	104	49.5	46	21.9	11	5.2	3	1.4	3.852	0.870	%23
X26	69	32.9	110	52.4	27	12.9	2	1	2	1	4.152	0.748	%18
X27	82	39	93	44.3	31	14.8	3	1.4	1	0.5	4.200	0.775	%18
X28	72	34.3	94	44.8	26	12.4	9	4.3	9	4.3	4.004	**1.014**	%25
X29	88	41.9	101	48.1	20	9.5	1	0.5	-	-	4.314	**0.660**	%15
X30	83	39.5	97	46.2	26	12.4	4	1.9	-	-	4.233	0.737	%17
X31	71	33.8	114	54.3	20	9.5	3	1.4	2	1	4.185	0.737	%18
X32	103	49	83	39.5	19	9	3	1.4	2	1	4.342	0.780	%18
المؤشر الكلي		36.53		47.38		12.8		2.13		1.15	4.16	0.79	%19
مجموع النسب للمقياس	**%83.92**				**%12.8**		**%3.28**						

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد القيادة الموجهة بالمهام (المدارس الثانوية)													
الفقرات	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X25	14	12.8	54	49.5	29	26.6	9	8.3	3	2.8	3.614	0.911	%25
X26	28	25.7	61	56	14	12.8	6	5.5	-	-	4.018	**0.781**	%19
X27	36	33	55	50.5	12	11	4	3.7	2	1.8	4.019	0.866	%22
X28	28	25.7	46	42.2	21	19.3	10	9.2	4	3.7	3.770	**1.050**	%28
X29	28	25.7	56	51.4	20	18.3	4	3.7	1	0.9	3.972	0.821	%21
X30	28	25.7	54	49.5	23	21.1	3	2.8	1	0.9	3.963	0.815	%21
X31	36	33	52	47.7	13	11.9	6	5.5	2	1.8	4.045	0.916	%23
X32	40	36.7	45	41.3	17	15.6	5	4.6	2	1.8	4.064	0.935	%23
المؤشر الكلي		27.28		48.51		17.07		5.41		1.71	3.94	0.886	%22
مجموع النسب للمقياس	**%75.81**				**%17.07**		**%7.12**						

5- التماثل التنظيمي Organizational Identification

يظهر الجدول (30) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بآراء التدريسيين العاملين في المدارس الأهلية في متغير التماثل التنظيمي، وتفرز معطيات الجدول الآتي أن نسبة اتفاق المعلمين على تكامل أهداف المدرسة وتطابقها مع الأهداف الخاصة بهم (87.48%) وهي نسبة عالية مقارنة بمجموع نسب الحيادية وانعدام الاتفاق (12.52%) وكان ذلك بوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.78) ممّا يعزز اطمئنانهم في عملهم في المدارس الأهلية وأمنهم الوظيفي بشعورهم أن أهدافهم وأهداف المدرسة واحدة.

وتبين الفقرات الآتية صحة هذه النسب إذ تشير المتغيرات (x35،x37،x39) إلى آراء المعلمين، فيبين المتغير (x39) إن المعلم مستعد لبذل ما بوسعه بغية إنجاح العملية

التعليمية وبوسط حسابي (4.595) وما يدعم ذلك الانحراف المعياري للمتغير (x39) إذ يشكل أقل قيمة مقارنة بالباقي ومقداره (0.643) و يدل على تجانس الإجابات عن بذل المعلمين جهودهم لتقديم الخدمة التعليمية، في حين يؤكد المتغير (x37) على اهتمام المعلمين حقاً بمصير المدرسة وبوسط حسابي (4.471) وينعكس على الشعور بكون المدرسة هي العائلة الكبيرة وكل معلم فيها يشعر بالانتماء كما في المتغير (x35) بوسط حسابي (4.428).

وجاءت المتغيرات (x33،x36،x40)داعمةً لما تقدم، فقد أعرب المعلمون عن شعورهم بالغضب حين يسمعون الانتقادات من الآخرين كما في المتغير (x40) بوسط حسابي (4.376)، وبحسب إجابات المعلمين عن المتغير (x36) فأنهم يؤيدون أخبار الآخرين بكل ما تقوم به المدرسة بوسط حسابي (4.276) ممّا يعزز مكانة المدرسة لدى المعلمين كأنها أفضل مكان للعمل كما في المتغير (x33) بوسط حسابي (4.176) وجسّد المتغير (x33) أعلى قيمة للانحراف المعياري مقداره (0.897)، وجاء المتغيران الأخيران (x34،x38) بأوساط حسابية متقاربة (4.109)، (4.119) ويدل على أن قيم المعلمين والمدرسة متطابقة فضلاً عن مشكلات المدرسة هي بالوقت نفسه مشكلات المعلمين.

أما المدارس الثانوية فقد شكلت نسبة الاتفاق (80.48%) على عملية التكامل والتطابق بين أهداف المدرسة والمدرسين، في حين شكلت نسبة الحيادية (13.65%) وانعدام الاتفاق (5.87%) وجاء ذلك بوسط حسابي(4.09)وانحراف معياري(0.86)، وتبرز معطيات الجدول (41) إجابات المدرسين عن فقرات متغير التماثل التنظيمي.

إذ جاءت المتغيرات (x40،x37،x39) مبينةً تكامل المدرس مع المدرسة فهو مستعد لبذل قصارى جهده بغية تحقيق النجاح لإدارة المدرسة بتسخير كل طاقاته الجسدية والعلمية في سبيل إيصال المعلومة بغية تحقيق نسب النجاح العالية وفقاً للمتغير (x39) بوسط حسابي (4.467) وكان هذا المتغير يحمل أقل قيمة للانحراف المعياري مقداره (0.714) كما هو الحال في المدارس الابتدائية وهو ما يؤكد تجانس

الآراء في بذل المعلمين والمدرسين ما بوسعهم في العمل، ويظهر ذلك جلياً في الاهتمام بمصير المدرسة من حيث تحقيقها النجاح في ظل عالم سريع التقدم تتسابق فيه المدارس الأهلية للوصول إلى الميزة التنافسية والعمل على استدامتها كما هو الحال في المتغير (x37) بوسط حسابي (4.256) وينعكس على انعدام الرغبة والغضب حين سماع الانتقادات من الآخرين مثل انتقاد الإدارة أو طريقة التدريس والبيئة المادية وغيرها من الأمور التي تصب في محور العملية التعليمية وفقاً للمتغير (x40) بوسط حسابي(4.174).

وجاءت المتغيرات (x33،x36،x35) داعمةً لما سبق من شعور التدريسي بكون المدرسة العائلة الكبيرة وانه ينتمي إليها للمتغير (x35) بوسط حسابي (4.137) ويُبرِز صلة الترابط والتآصر فيما بينهم و ينعكس على أخبار الآخرين بالأنشطة التي تمارسها المدرسة مثل النشاطات الصفية كالمسابقات والاختبارات للطلاب والنشاطات اللاصفية مثل حفلات توزيع الجوائز وإخبار الآخرون في مواقع التواصل الاجتماعي وفقاً للمتغير (x36) بوسط حسابي (4.036)، ووفقاً لذلك فقد أعرب المدرسون بوسط حسابي (3.908) للمتغير (x33) عن شعورهم بكون مدرستهم هي أفضل مكان للعمل.

وأكد المتغيران الأخيران (x34،x38) بأوساط حسابية متقاربة ان القيم التي يحملها المدرس والمدرسة متطابقة متمثلة بالمحبة والتعاون والتفاني بوسط حسابي (3.889) فضلاً عن شعورهم أن كل ما يعترض المدرسة من مشكلات هي مشكلاتهم أيضاً بوسط حسابي (3.853) وجاء هذا المتغير بأعلى قيمة للانحراف المعياري مقداره (1.043) ممّا يشير إلى تباين الآراء.

الجدول (30) وصف متغير التماثل التنظيمي في المدارس الأهلية المبحوثة

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التماثل التنظيمي (المدارس الابتدائية)													
الفقرات	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X33	87	41.4	90	42.9	18	8.6	13	6.2	2	1	4.176	**0.897**	%21
X34	73	34.8	100	47.6	27	12.9	7	3.3	3	1.4	4.109	0.854	%21
X35	113	53.8	79	37.6	15	7.1	1	0.5	2	1	4.428	0.730	%16
X36	97	46.2	83	39.5	23	11	5	2.4	2	1	4.276	0.824	%19
X37	116	55.2	79	37.6	13	6.2	2	1	-	-	4.471	0.657	%15
X38	77	36.7	94	44.8	27	12.9	11	5.2	1	0.5	4.119	0.858	%21
X39	140	66.7	57	27.1	12	5.7	-	-	1	0.5	4.595	**0.643**	%14
X40	113	53.8	72	34.3	19	9	3	1.4	3	1.4	4.376	0.822	%19
المؤشر الكلي		48.57		38.92		9.17		2.5		0.85	4.31	0.78	%18
مجموع النسب للمقياس	**%87.48**				**%9.17**		**%3.35**						

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التماثل التنظيمي (المدارس الثانوية)													
الفقرات	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X33	29	26.6	52	47.7	19	17.4	7	6.4	2	1.6	3.908	0.928	%24
X34	34	31.2	40	36.7	23	21.1	9	8.3	3	2.8	3.853	**1.043**	%27
X35	37	33.9	54	49.5	14	12.8	4	3.7	-	-	4.137	0.775	%19
X36	32	29.4	59	54.1	10	9.2	6	5.5	2	1.8	4.036	0.881	%22
X37	47	43.1	47	43.1	11	10.1	4	3.7	-	-	4.256	0.786	%18
X38	28	25.7	51	46.8	22	20.2	6	5.5	2	1.8	3.889	0.916	%24

X39	61	56	41	37.6	5	4.6	1	0.9	1	0.9	4.467	**0.714**	%16
X40	43	39.4	47	43.1	15	13.8	3	2.8	1	0.9	4.174	0.837	%20
المؤشر الكلي		35.66		44.82		13.65		4.6		1.22	4.09	0.86	%21
مجموع النسب للمقياس		**%80.48**				**%13.65**		**%5.87**					

بغية توضيح العلاقة بين متغيرات الأمن الوظيفي يمكن ملاحظة ذلك من خلال الجدول (31):

الجدول(31) العلاقة بين متغيرات أبعاد الأمن الوظيفي

الأبعاد	العلاقة بين المتغيرات
الثقة	إن إدارة المدرسة سواء كانت (ابتدائية أم ثانوية) تعمل على منح الثقة للتدريسيين العاملين فيها بغية انجاز المهام وهو ما يمكن ان يصب في إطار الثقة ما بين التدريسي وزملائه بغية تأدية هذه المهام من خلال إزالة الخلافات التي قد تحدث وبالشكل الذي يعزز الشعور بالاستقرار في الوظيفة , وهو نابع من إحساس التدريسي بكون إدارة المدرسة تقدر الجهود المبذولة ليظهر بصورة البحث عن عمل في المدارس الحكومية أو الرغبة في البقاء بالمدرسة الحالية ويظهر ذلك واضحاً في العلاقة ما بين المتغيرات (x1,…,x8).
الكفاءة الذاتية	يسعى التدريسي إلى تأدية المهام المكلف بها وذلك من خلال استثمار الموارد المتاحة لديه (مادية , مالية , تكنولوجية) ويظهر ذلك واضحاً في استخدامه للوسائل التعليمية المتاحة لديه وفقاً لمعايير العمل المنصوص عليها لتظهر بشكل النشاطات المدرسية التي يقوم بها التدريسي وهو ما يمكن أن يصب في مجال تقييم الأداء نتيجة انجاز المهام بغية التعرف الى نقاط القوة وتعزيزها من خلال تحسين الأداء وتطويره وتلافي نقاط الضعف وتبين المتغيرات (x9,…,x16) ذلك.
القيادة الموجهة بالعلاقات	إن التعاون المستمر فيما بين الإدارة والتدريسيين لمتابعة تنفيذ النشاطات نابع من روح العمل الجماعي سواء فيما بين التدريسيين أو مع أهالي الطلبة عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة للتبليغ بكل ما يدور في المدرسة من خلال اعتماد مبدأ الصراحة في العمل والأخذ بالملاحظات والاقتراحات من قبل التدريسيين وهو ما يمكن ان يعزز من العلاقات الاجتماعية في المدرسة وبالشكل الذي يوفر فرص جيدة للمشاركة في اتخاذ القرارات كما في العلاقة بين المتغيرات (x17,…,x24).
القيادة	ان اللقاءات الدورية التي تعقدها إدارة المدرسة بغية متابعة سير العمل قد تدعم من المبادرات التي يقدمها التدريسي لتطوير أساليب العمل وهذا بدوره يقود

الموجهة بالمهام	إلى تشجيعه على تطوير المهارات من خلال توفير التسهيلات الفنية لإنجاز العمل عن طريق تقديم المعلومات الوافية وهو ما يعزز من شعور التدريسي في المشاركة بتحديد طرائق التدريس الملائمة وأساليبها بغية تحقيق النجاح من خلال اتخاذ أساليب رادعة لأي إساءة في التصرف من قبل الطلبة بغية انجاز المهام على أكمل وجه وهو ما يمكن أن يصب في إمكانية المشاركة في وضع الأهداف وتظهر هذه العلاقة بين المتغيرات (x25,…,x32).
التماثل التنظيمي	يسعى التدريسي الى بذل قصارى جهده بغية إنجاح العملية التعليمية كونه مهتم حقاً بمصير مدرسته ويظهر ذلك من خلال وصفه للمدرسة بكونها العائلة الكبيرة والشعور بالاستياء حين سماع الانتقادات من الآخرين من خلال السعي لإخبارهم بالأنشطة التي تقوم بها ادارة المدرسة والشعور كأنها أفضل مكان للعمل وهو ناتج عن أن قيمه وقيم المدرسة متطابقة فضلاً عن أن كل ما يواجه المدرسة من مشكلات في أثناء تأدية المهام هي مشكلاته ويسعى لتوفير الحلول لها كما في العلاقة بين المتغيرات(x33,..,x40).

واستكمالاً للمعالجة المنهجية للبحث العلمي، يقتضي الأمر اللجوء إلى تقديم حلول لمشكلة البحث، وهذه الحلول تحتاج إلى عدد من المعالجات الإحصائية لغرض اختبارها والمبحث الحالي يسلط الضوء على اختبار فرضيات الدراسة وفق الآتي:

اختبار فرضيات الدراسة:

اعتماداً لما سبق ومن قراءة قيم المؤشر الكلي للأوساط الحسابية الواردة في الجداول (32) يتضح أنها أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وهذا الأمر يقودنا إلى رفض فرضية البحث العدمية الرئيسة الأولى التي مفادها (**لا يتوافر لدى التدريسيين في المدارس الأهلية المبحوثة الأبعاد المفسرة للأمن الوظيفي**) وقبول بديلتها.

ويفسر ذلك ان المعلمين في المدارس الابتدائية والمدرسين في المدارس الثانوية يشعرون بوجود الأمن الوظيفي بدلالة أبعاده فكانت الثقة بينهم وبين زملاء العمل والإدارة محلاً لانعكاس شعورهم بالأمن الوظيفي، وأعرب المعلمون والمدرسون عن إن إحساسهم بالأمن الوظيفي نابع في أحد جوانبه من امتلاكهم للكفاءة الذاتية في العمل، في حين أشرت النتائج ان المعلمين والمدرسين المبحوثين عبّروا عن تأييدهم لنوع القيادة التي توفر لهم مقومات الشعور بالأمن الوظيفي، وفيما يخص التماثل التنظيمي فقد أبدى المعلمون والمدرسون المبحوثون أن شعورهم بالأمن الوظيفي نابع في أحد أبعاده من وجود التماثل التنظيمي الذي يعكس اندماج المورد البشري مع المنظمة وتشابه قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف المنظمة.

الجدول (32) المؤشرات الكلية لأبعاد الأمن الوظيفي في المدارس الأهلية المبحوثة

المؤشرات / الأبعاد	المدارس الابتدائية			المدارس الثانوية		
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الثقة	3.789	1.018	%26.86	3.63	1.12	%30.85
الكفاءة الذاتية	4.361	0.684	%15.68	4.23	0.74	%17.49
القيادة الموجهة بالعلاقات	4.14	0.85	%20.53	4.01	0.900	%22.44
القيادة الموجهة بالمهام	4.16	0.79	%18.99	3.94	0.886	%22.48
التماثل التنظيمي	4.31	0.78	%18.09	4.09	0.86	%21.02
الأمن الوظيفي	4.152	0.824	%20.03	3.98	0.901	%22.85

ولغرض تحديد مصير الفرضية الرئيسة الثانية للدراسة والمتمثلة (**مستوى شعور التدريسيين بالأمن الوظيفي في المدارس الأهلية المبحوثة يتسم بدرجة من التدني**) من حيث النفي أو الإثبات سنلجأ إلى تحديد موقع المؤشر الكلي للوسط الحسابي الخاص بالأمن الوظيفي في مقياس طول الفئة والبالغ (4.152) للمدارس الابتدائية و(3.98) للمدارس الثانوية في مقياس مستوى الأمن الوظيفي في الجدول (33)، ويتضح أن مستوى الأمن الوظيفي في الميدان المبحوث هو بمستوى جيد إذ يقع بين حدود المستوى الرابع (4.5 -3.7)، وبذلك ترفض الفرضية الرئيسة الثانية للبحث لان مستوى الأمن الوظيفي في المدارس الأهلية المبحوثة جيد وليس منخفضاً كما افترضت الدراسة.

الجدول (33) مقياس مستوى الأمن الوظيفي

المستويات	الدرجات	التصنيف
المستوى الاول	(1-1.8)	ضئيل
المستوى الثاني	(1.9-2.7)	متدني
المستوى الثالث	(2.8-3.6)	محايد
المستوى الرابع	(3.7-4.5)	جيد
المستوى الخامس	(4.6-5.4)	جيد جداً

وبهدف اختبار فرضية البحث الرئيسة الثالثة (**لا توجد أولوية بين أبعاد الأمن الـوظيفي على مستوى المدارس الأهلية المبحوثة**) يمكننا تحديد أي بُعد من أبعاد الأمن الوظيفي متوافر في المدارس الأهلية المبحوثة بشكل أكبر مـن غـيره باسـتعمال معامـل الاخـتلاف (Coefficient Of Variation) وهو أحد مقاييس التشتت وهو معامل نسبي يستعمل للمقارنة بين تشتت بيانات ظاهرتين أو أكثر مختلفتين في وحدات القياس أو متفقتين، أو مختلفتين في القيمة المتوسطة لهما، والظاهرة التي معامل اختلافها أصغر تكون اقل تشتتاً في حين الظاهرة التي معامل اختلافها أكبر فأنها تكون اكبر تشتتاً (طبية، 2008، 22).

وبالرجوع إلى القيم الواردة في الجدول (34) يتضح ان بعد الكفاءة الذاتيـة حصـل عـلى المرتبة الأولى من حيث توافره لدى المعلمين والمدرسين في المدارس الأهلية المبحوثة إذ حصل على اقل معامل اختلاف بلغ (16%) في المدارس الابتدائية و(17%) في المدارس الثانوية في حين حصل بعد التماثل التنظيمي على المرتبة الثانية من حيث تـوافره في الميـدان المبحـوث إذ بلـغ معامـل الاختلاف (18%) في المدارس الابتدائية و(21%) في المدارس الثانوية، أما بعد القيادة فقد سجلت القيادة الموجهة بالمهام المرتبة الثالثة في المدارس الابتدائية إذ بلـغ معامـل الاخـتلاف لهـا (19%) تلتها القيادة الموجهـة بالعلاقـات حصـلت عـلى المرتبـة الرابعـة بمعامـل اخـتلاف قـدره (21%)، وسجلت القيادة الموجهة بالعلاقات المرتبة الثالثة في المـدارس الثانويـة إذ بلـغ معامـل الاخـتلاف (22.44%) وبفارق يسير جداً عن بعد القيـادة الموجهـة بالمهـام التـي سـجلت معامـل اخـتلاف (22.48%) لتأخذ المرتبة الرابعة.

ويعود السبب في تقدم القيادة الموجهة بالمهام على القيادة الموجهة بالعلاقـات في المـدارس الابتدائيـة إلى أن إدارات المـدارس الابتدائيـة مسـؤولة عـن زرع البـذرة الأولى للتعليم في الطلاب وتحتاج للاهتمام بـالنواحي المهنيـة مثـل وسـائل الإيضـاح كـالنشرات والحاسب وغيرها أي أنها تسعى إلى انجـاز المهـام بـالاهتمام بـالنواحي الفنيـة أكـثر مـن الاجتماعية، في حين أن القيـادة الموجهـة بالعلاقـات سـبقت القيـادة الموجهـة بالمهـام في

المدارس الثانوية وذلك لكون الطلاب فيها تجاوزوا مرحلة التعليم الأولي مثل القراءة والكتابة، فأعمار الطلبة في المراحل المتوسطة والإعدادية تحفز إدارات المدارس في التركيز على القيادة الموجهة بالعلاقات أكثر من المهام أي التركيز في إقامة العلاقات الاجتماعية سواء مع الطلبة أم الملاك التدريسي بخاصة آن الملاك التدريسي قد يكون لديه علم بفحوى العملية التعليمية وأساليب التدريس وطرائقه.

في حين حصل بعد الثقة على المرتبة الخامسة من حيث تواجده في المدارس الأهلية المبحوثة، إذ بلغ معامل الاختلاف (27%) في المدارس الابتدائية و(31%) في المدارس الثانوية، وبناءً على ما تقدم فإن هذا يقودنا إلى رفض الفرضية الرئيسة الثالثة العدمية التي تنص (**لا يوجد أولوية بين أبعاد الأمن الوظيفي على مستوى المدارس الأهلية المبحوثة**) وقبول الفرضية البديلة وترتيب الأبعاد كما في الجدول (34).

الجدول (34) معامل الاختلاف في المدارس الأهلية المبحوثة

ت	أبعاد الأمن الوظيفي	المدارس الابتدائية		المدارس الثانوية	
		معامل الاختلاف	الترتيب بحسب الأكثر تواجد	معامل الاختلاف	الترتيب بحسب الأكثر تواجد
1	الثقة	%27	الخامس	%31	الخامس
2	الكفاءة الذاتية	%16	الأول	%17	الأول
3	القيادة الموجهة بالعلاقات	%21	الرابع	%22.44	الثالث
4	القيادة الموجهة بالمهام	%19	الثالث	%22.48	الرابع
5	التماثل التنظيمي	%18	الثاني	%21	الثاني

ودعماً لإجابات معامل الاختلاف فقد استعملت الأهمية النسبية لبيان أكثر الأبعاد أهمية برسم شكل يوضح أهمية كل بعد ويمكن توضيح ذلك بالجدول الآتي:

الجدول (35) ترتيب أبعاد الأمن الوظيفي على وفق الأهمية النسبية في المدارس الأهلية المبحوثة

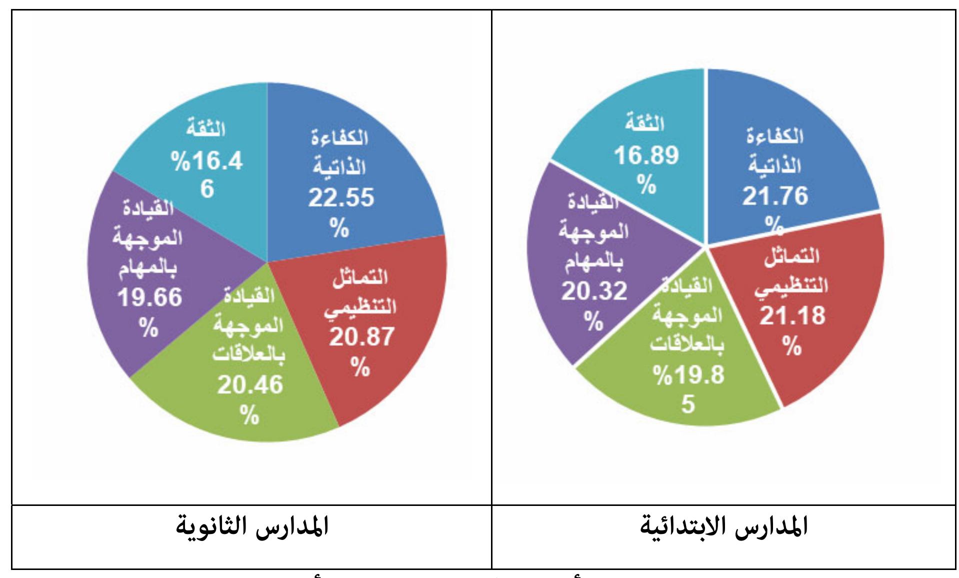
أبعاد الأمن الوظيفي	المدارس الابتدائية		المدارس الثانوية	
	المرتبة	الأهمية النسبية	المرتبة	الأهمية النسبية
الكفاءة الذاتية	الأولى	21.76	الأولى	22.55
التماثل التنظيمي	الثانية	21.18	الثانية	20.87
القيادة الموجهة بالمهام	الثالثة	20.32	الرابعة	19.66
القيادة الموجهة بالعلاقات	الرابعة	19.85	الثالثة	20.46
الثقة	الخامسة	16.89	الخامسة	16.46

ومن معطيات الجدول (35) يتضح ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد الأمن الوظيفي في المدارس الأهلية المبحوثة، إذ يتضح الآتي:

1- كانت الكفاءة الذاتية هي الأكثر أهمية من غيرها من أبعاد الأمن الوظيفي، إذ بلغت قيمتها (21.76) في المدارس الابتدائية و(22.55) في المدارس الثانوية التي جاءت بالمرتبة الأولى.

2- كانت الثقة هي الأقل أهمية من غيرها من أبعاد الأمن الوظيفي، إذ بلغت قيمتها (16.89) في المدارس الابتدائية و(16.46) في المدارس الثانوية التي جاءت بالمرتبة الخامسة والأخيرة.

3- جاءت بقية المتغيرات واقعة ما بين المتغيرين (1) و(5) كما هو موضح في الجدول (35) ، ويمكن تمثيل هذه النسب في الشكل الآتي:



الشكل (20) دائرية الأمن الوظيفي في المدارس الأهلية المبحوثة

ووفقاً لما تقدم يقودنا هذا إلى رفض الفرضية الرئيسة الرابعة العدمية التي تشير إلى انـه **(لا تتحدد الأهمية النسبية لأبعاد الأمن الوظيفي في الميـدان المبحـوث وفقـاً لإجابـات التدريسـيين)** وقبول الفرضية البديلة.

ويمكن الإشارة إلى أن الشكلين السابقين يشيران إلى أن الكفاءة الذاتية للمعلم والمدرس في المدارس الأهلية المبحوثة تعزز بذوبان مصـالحه في مصـالح المدرسـة وهـو مـا يمكـن أن يتحقـق بالتماثل التنظيمي الذي يشير إلى انصهار أهدافه ضمن أهداف المدرسة لذا يسهم هذا في تعزيز الخبرات والمهارات بالشكل الذي يرفع مـن قـدرات المعلـم لأداء المهـام المناطـة بـه وانجازهـا في المدارس الابتدائية إلا أن تحقق التماثل التنظيمي في المدارس الثانوية يؤدي إلى ترسيخ العلاقـات بمداها الايجابي إذ أن ضـعف تحقـق التماثـل التنظيمـي قـد يـؤدي إلى تـدني مسـتوى العلاقـات وجمودها، وبهذا فأن تحقق القيادة الموجهة بالمهام والقيادة الموجهة بالعلاقـات يمكـن أن يصـبا في إطار الثقة بالنفس فضلاً عن تحقيق التكامـل مـع الآخـرين وحينهـا يفـترض أن يحصـل عـلى تعويضات تكافئ المجهودات المبذولة ليتعزز الشعور بالأمن الوظيفي لدى التدريسيين.

الفصل السادس

نتائج اختبار One Sample T-Test

بهدف اختبار فرضية البحث الرئيسة الخامسة استلزم الأمر الاستعانة بعدد من الاختبارات الإحصائية منها اختبار (**One-Sample T – test**) كالآتي: (**لا يوجد تباين في إجابات التدريسيين بشأن الأبعاد المعبرة عن الأمن الوظيفي على مستوى المدارس الأهلية المبحوثة**) ولأجل التعرف إلى المزيد من النتائج التي يقدمها اختبار (One-Sample T – test) يمكن الاستعانة بالجدولين (36) و (37):

الجدول (36) اختبار الفرضية الخامسة في المدارس الأهلية المبحوثة

المتغيرات	المدارس الابتدائية				المدارس الثانوية			
	Mean difference	الحد الأدنى	الحد الأعلى	Std. Deviation	Mean difference	الحد الأدنى	الحد الأعلى	Std. Deviation
الثقة	3.789	3.721	3.856	0.496	3.631	3.535	3.728	0.507
الكفاءة الذاتية	4.361	4.308	4.414	0.390	4.238	4.156	4.320	0.433
القيادة الموجهة بالعلاقات	4.147	4.070	4.225	0.570	4.012	3.907	4.118	0.555
القيادة الموجهة بالمهام	4.160	4.089	4.232	0.527	3.942	3.818	4.066	0.651
التماثل التنظيمي	4.319	4.243	4.394	0.555	4.090	3.973	4.207	0.616
الأمن الوظيفي	4.152	4.115	4.220	0.432	3.98	3.716	3.989	0.456
درجات الحرية	1,209				1,108			

تشير معطيات الجدول (36) والخاص بنتائج اختبار(One-Sample T – test) لمتغير الأمن الوظيفي وأبعاده الخمسة إلى أن قيمة (Mean Difference) للأمن الوظيفي بلغت (4.152) في المدارس الابتدائية، وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (4.115 -4.220)، و(3.98) في المدارس الثانوية وهي قيمة تقع بين حدين (3.716-3.989) كما هي مبينة في الجدول وهذا دليل على دقة المستجيب وفهمه

لمحتوى الأسئلة الخاصة بالأمن الوظيفي، أما قيمة (Mean Difference) لأبعاد الأمن الوظيفي فنلحظ فيها:

- ❖ بعد الثقة: بلغ بعد الثقة في المدارس الابتدائية (3.789) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط(3.721-3.856) في حين بلغ في المدارس الثانوية (3.631) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (3.535-3.728).
- ❖ بعد الكفاءة الذاتية: بلغ بعد الكفاءة الذاتية في المدارس الابتدائية (4.361)وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط(4.308 - 4.414) في حين بلغ في المدارس الثانوية (4.238) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (4.156 - 4.320).
- ❖ بعد القيادة الموجهة بالعلاقات: بلغ بعد القيادة الموجهة بالعلاقات في المدارس الابتدائية (4.147) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (4.070-4.225)في حين بلغ في المدارس الثانوية (4.012) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (3.907-4.118).
- ❖ بعد القيادة الموجهة بالمهام: بلغ بعد القيادة الموجهة بالمهام في المدارس الابتدائية (4.160) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (4.089-4.232) في حين بلغ في المدارس الثانوية (3.942) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (4.066-3.818).
- ❖ بعد التماثل التنظيمي: بلغ بعد التماثل التنظيمي في المدارس الابتدائية (4.319) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (4.243-4.394) في حين بلغ في المدارس الثانوية (4.090) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (3.973-4.207).

الجدول (37) نتائج اختبار (t) في المدارس الأهلية المبحوثة

الفرضية	المدارس الابتدائية					المدارس الثانوية				
	قيمة Sig	قيمة T		مصير الفرضية		قيمة Sig	قيمة T		مصير الفرضية	
		الجدولية	المحسوبة	العدم	البديلة		الجدولية	المحسوبة	العدم	البديلة
الخامسة الرئيسة	0.000	1.645	**132.136**	رفض	قبول	0.000	1.658	**87.013**	رفض	قبول
الفرضية الأولى	0.000	1.645	**110.533**	رفض	قبول	0.000	1.658	**74.769**	رفض	قبول
الفرضية الثانية	0.000	1.645	**161.737**	رفض	قبول	0.000	1.658	**102.152**	رفض	قبول
الفرضية الثالثة	0.000	1.645	**105.311**	رفض	قبول	0.000	1.658	**75.468**	رفض	قبول
الفرضية الرابعة	0.000	1.645	**114.381**	رفض	قبول	0.000	1.658	**63.146**	رفض	قبول
الفرضية الخامسة	0.000	1.645	**112.612**	رفض	قبول	0.000	1.658	**69.317**	رفض	قبول

وتشير معطيات الجدول (37) إلى قيم اختبار (One-Sample T Test) وتبين أن قيمة (sig) للأمن الوظيفي في المدارس الابتدائية و الثانوية بلغت (0.000) وهذا يقودنا إلى رفض فرضية العدم الرئيسة الخامسة التي مفادها (**لا يوجد تباين في إجابات التدريسيين بشأن الأبعاد المعبرة عن الأمن الوظيفي في المدارس المبحوثة**) وقبول بديلتها، ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (132.136) للمدارس الابتدائية و(87.013) للمدارس الثانوية وهي أكبر من القيم الجدولية البالغة (1.645) و(1.658) في مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1,209) و(1,108)، وفيما يأتي توضيح الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الخامسة لكل بعد من أبعاد الأمن الوظيفي:

1- الثقة (Trust)

بالنظر إلى النتائج الواردة في الجدول (37) يتضح ان قيمة (Sig) لبُعد الثقة قد بلغ (0.000) في المدارس الابتدائية والثانوية وهذا يشير إلى رفض فرضية العدم الفرعية الأولى من الرئيسة الخامسة التي تنص على أنه (**لا يوجد أجماع بين التدريسيين بشأن توافر الثقة لديهم في ميدان العمل**) وقبول بديلتها ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبه والبالغة (110.533) في المدارس الابتدائية و(74.769) في المدارس الثانوية وهي قيم أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.645) و(1.658)، وهذا مؤشر يعكس وجود الثقة بين المعلمين والمدرسين المبحوثين وزملائهم في العمل فضلاً عن ثقتهم بالإدارة، ممّا يعكس توفر أبعاد الأمن الوظيفي في المدارس المبحوثة.

2- الكفاءة الذاتية (Self-Efficiency)

فيما يخص بعد الكفاءة الذاتية نلحظ ان قيم (Sig) الواردة في الجدول (37) قد بلغت (0.000) للمدارس الابتدائية والثانوية وهي تؤشر لنا رفض فرضية العدم الفرعية الثانية المنبثقة من الرئيسة الخامسة التي مفادها (**لا يمتلك التدريسيون الكفاءة الذاتية التي تؤهلهم للعمل على وفق السياقات المرسومة لهم**) وقبول بديلتها ويدعم ذلك قيم (t) المحسوبة البالغة (161.737) في المدارس الابتدائية و(102.152) في المدارس الثانوية وهي أعلى من القيم الجدولية البالغة (1.645) و(1.658) ممّا يفسر لنا امتلاك التدريسيين المهارات والقدرات التي تؤهلهم للعمل في المدارس الأهلية المبحوثة.

3- القيادة الموجهة بالعلاقات (Relations Oriented Leadership)

فيما يخص بعد القيادة الموجهة بالعلاقات نلحظ ان قيم (Sig) الواردة في الجدول (37) قد بلغت (0.000) للمدارس الابتدائية والثانوية وهي تؤشر لنا رفض فرضية العدم الفرعية الثالثة من الرئيسة الخامسة وقبول بديلتها التي مفادها (**ينخفض مستوى الاهتمام بالقيادة الموجهة بالعلاقات على مستوى المدارس المبحوثة**) وقبول بديلتها ويدعم ذلك قيم (t) المحسوبة والبالغة (105.311) في المدارس الابتدائية

و(75.468) في المدارس الثانوية وهي أعلى من القيم الجدولية البالغة (1.645) و(1.658) ويشير إلى أن القيادة في المدارس الأهلية المبحوثة تستمد مقومات نجاحها من تفاعلها مع التدريسيين وتوحيد العلاقة معهم.

4- القيادة الموجهة بالمهام (Tasks Oriented Leadership)

بالنظر إلى النتائج الواردة في الجدول(37) يتضح ان قيمة (Sig) لبعد الثقة قد بلغت (0.000) في المدارس الابتدائية والثانوية مما يشير إلى رفض فرضية العدم الفرعية الرابعة من الرئيسة الخامسة والتي تنص على (**تدني عملية الاهتمام بأداء المهام بين التدريسيين على مستوى المدارس الأهلية المبحوثة**) وقبول بديلتها ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبه البالغة (114.381) في المدارس الابتدائية و(63.146) في المدارس الثانوية وهي قيم أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.645) و(1.658) ويعكس اهتمام القيادة الإدارية في المدارس المبحوثة بمتابعة أنجاز سير العمل والسعي لتطويره بشكل مستمر ومحاولتها أشراك التدريسيين في وضع الأهداف وبالمقابل قيامها بمحاسبة المقصرين في العمل أو من تقل مستويات أدائهم عن المستوى المطلوب.

5- التماثل التنظيمي (Organizational Identification)

فيما يخص بعد التماثل التنظيمي نلحظ ان قيم (Sig) الواردة في الجدول (37) قد بلغت (0.000) للمدارس الابتدائية والثانوية وهي تؤشر لنا رفض فرضية العدم الفرعية الخامسة من الرئيسة الخامسة وقبول بديلتها التي مفادها (**تغيب حالات التماثل التنظيمي بين التدريسيين على مستوى المدارس الأهلية المبحوثة**) وقبول بديلتها ويدعم ذلك قيم (t) المحسوبة البالغة (112.612) في المدارس الابتدائية و(69.317) في المدارس الثانوية وهي أعلى من القيم الجدولية البالغة (1.645) و(1.658) ممّا يفسر بامتلاك التدريسيين (معلمين ومدرسين) شعوراً بالتماثل التنظيمي الذي يعكس قوة انتمائهم للمدرسة وتمثيلها لهم بتطابق قيمهم وأهدافهم مع قيم المنظمة وأهدافها.

الفصل السابع

تحليل المنطق المضبب

منذ ستينيات القرن الماضي بدأ استعمال المنطق المضبب في شتى المجالات التطبيقية العملية كالصناعية والطبية وعلوم الحاسوب وغيرها.

ويعد المنطق المضبب نظاماً من المبادئ والمفاهيم المستعملة في طرائق الاستنتاج التقريبي فضلاً عن طرائق الاستنتاج الدقيق، و الغموض هو أحد أشكال المنطق المضبب؛ ونشأ المنطق المضبب على يد العالم (Lutfi zadah)[3] عام 1965 في جامعة كاليفورنيا إذ طوره ليستعمله طريقة أفضل لمعالجة البيانات ويسمى أحياناً بمنطق الغموض ليعالج التعبيرات الأكثر تعقيداً وغموضاً، ويقوم المنطق المضبب على وجود تابع قيمته عند عنصر معين هي قيمة حقيقية تقع بين [0،1] هذه القيمة تعبر عن انتماء هذا العنصر لمجموعة ما، فإذا كانت قيمة هذا التابع (1) فإن العنصر ينتمي إليها تماماً وإذا كانت قيمته (0) فإن العنصر لا ينتمي إليها، أما إذا كانت قيمته تقع بين [0،1] فيشير إلى مدى انتماء العنصر إلى هذه المجموعة (الدباغ وآخرون، 2011، 197).

ويمكن القول أن الهدف من استعماله في الدراسة الحالية هو بيان مدى تحقق الأمن الوظيفي لدى التدريسيين بأبعاده في المدارس الأهلية المبحوثة من إجاباتهم عن استمارة الاستبانة، التي أفيد منها أيضاً في تحليل المنطق المضبب وفق دالة عتبة القطع (67%) للمدارس الابتدائية و(65%) للمدارس الثانوية، التي حددت بالرجوع إلى عدد من المختصين في هذا المجال، وذلك بجمع أعلى نسبة قبول مع أدنى نسبة قبول وقسمتها على اثنين، ويقصد بدالة الانتماء مدى انتماء متغير ما إلى المجموعة المتواجد فيها، فضلاً عن استعمال المعادلة الجرسية في المنطق المضبب التي بها نستطيع الحكم على توفر الأمن الوظيفي من انعدامه في دراستنا الحالية في المدارس الأهلية المبحوثة بالاستناد إلى هذه النسبة.

(3) لمزيد من التفاصيل الرجوع إلى:

zadeh، l. a.،(1965،) fuzzy sets، information and control، vol. 8، no. 3، http://doi:10.1016.

صيغة المعادلة الجرسية في المنطق المضبب:

$$A=\{x: y(x) > 1\}$$

$$=\left\{0.05 + \left[1 + \left(\frac{\mathbf{y(x)} - \text{اقل قيمه في البيانات}}{\text{الانحراف المعياري للبيانات}}\right)^{-2}\right]^{-1}\right\} y(x) > 1$$

نتائج تحليل المنطق المضبب للأمن الوظيفي الخاصة بالمدارس الأهلية الابتدائية والثانوية المبحوثة

1-الثقة Trust

يتعلق حصول المدارس الابتدائية والثانوية قيد الدراسة على الأمن الوظيفي، بمدى تعاملها مع أبعاده ودراستها وتحليلها بهدف التعرف إلى واقع هذه الأبعاد والاهتمام بها وذلك باستعمال المنطق المضبب.

إذ تظهر نتائج اختبار (Fuzzy) في الجدول (38) الذي يختص بتحليل إجابات المعلمين والمدرسين عن بعد الثقة أنه يشمل المتغيرات (x1،.....،x8) فضلاً عن الوسط الحسابي ودالة الانتماء التي تمثل قيمها نتائج الدالة الجرسية، وتقيس مدى انتماء المتغير (السؤال) إلى المجموعة المتواجد فيها في حين يقيس مستوى القبول مدى توفر المتغير في المنظمة المبحوثة، وتشير النتائج إلى أن بعد الثقة قد حصل إجمالاً على مستوى قبول بلغ (89%) في المدارس الابتدائية و(84%) في المدارس الثانوية وهو أعلى من عتبة القطع (67%) في المدارس الابتدائية و(65%) في المدارس الثانوية بوصفها نسباً مرضية للقبول،فقد وصل هذا البعد إلى مستوى القبول، لذا يتطلب من إدارات المدارس المبحوثة الحفاظ عليه آملاً في أن تحقق مستويات أعلى في المستقبل.

أما على مستوى فقرات هذا البعد فقد حققت كـل المتغـيرات (x1،x2،x3،x4،x5،x6،x7) مستوى القبول باسـتثناء (x8) الـذي لم يحقـق مسـتوى القبـول (انعـدام التوافـق بـين تخصـصي والوظيفة التي أمارسها يشعرني بالقلق) إذ وصلت نسبة قبوله إلى (60%) في المـدارس الابتدائيـة و(49%) في المدارس الثانوية وهي أقل من عتبة القطع، ممّا يدعم الحالـة الموجـودة في المـدارس الأهلية المبحوثة وبما يتوافق مع بيانات الوصف والتشخيص، إذ حققـت المسـتويات في المـدارس الابتدائيـة النسـب الآتيـة (86%،96%،96%،94%،91%،95%،94%) عـلى التـوالي، وفي المـدارس الثانوية حققـت المسـتويات (83،94%،94%،90%،82%،93%،90%%) عـلى التـوالي، ويعنـي أن إدارات المدارس الابتدائية والثانوية المبحوثة تحقـق نسـبة قبـول للأمـن الـوظيفي فـيما يتعلـق ببعـد الثقة، ممّا يدعونا إلى رفض فرضية العدم الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة السادسة التـي تـنص (**لا يوجد مستوى قبول لبعد الثقة في المدارس الأهلية المبحوثة**) وقبول بديلتها.

الجدول (38) نتائج تحليل المنطق المضبب لبعد الثقة في المدارس الأهلية المبحوثة

المتغيرات	المدارس الابتدائية			المدارس الثانوية		
	الوسط الحسابي	دالة الانتماء	مستوى القبول %	الوسط الحسابي	دالة الانتماء	مستوى القبول%
X1	3.25	0.86	86	3.28	0.83	83
X2	4.35	0.96	96	4.23	0.94	94
X3	4.39	0.96	96	4.25	0.94	94
X4	3.97	0.94	94	3.77	0.90	90
X5	3.71	0.91	91	3.22	0.82	82
X6	4.21	0.95	95	4.11	0.93	93
X7	3.98	0.94	94	3.80	0.90	90
X8	2.40	0.60	60	2.35	0.49	49
المؤشر الكلي	3.78	0.89	89	3.63	0.84	84

2- الكفاءة الذاتية Self-Efficiency

بينـت نتـائج اختبـار (Fuzzy) في الجـدول (39) الـذي يخـتص بتحليـل إجابـات المعلمـين والمدرسـين عـن بعـد الكفـاءة الذاتيـة، إذ يشـمل المتغـيرات (x9،.....،x16)،

وتشير النتائج إلى أن بعد الكفاءة الذاتية قد حصل إجمالاً على مستوى قبول بلغ (96%) في المدارس الابتدائية و(94%) في المدارس الثانوية وهو أعلى من عتبة القطع (67%) في المدارس الابتدائية و(65%) في المدارس الثانوية بوصفها نسباً مرضية للقبول، لذا وصل هذا البعد إلى مستوى القبول، ممّا يتطلب من إدارات المدارس المبحوثة الحفاظ عليه آملاً في تحقيق مستويات أعلى في المستقبل.

أما على مستوى متغيرات هذا البعد فقد حققت كل المتغيرات (X9،X10،X11، X12،X13،X14،X15،X16) مستوى القبول، إذ حققت المستويات في المدارس الابتدائية النسب الآتية (98%،97%،97%،96%،94%،96%،95%،97%) على التوالي، وفي المدارس الثانوية حققت المستويات (96%،95%،95%،95%،91%،94%،92%،93%) على التوالي، ويعني أن إدارات المدارس الابتدائية والثانوية المبحوثة تحقق نسبة قبول للأمن الوظيفي فيما يتعلق ببعد الكفاءة الذاتية، ممّا يدعونا إلى رفض فرضية العدم الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة السادسة التي تنص على انه (**لا يوجد مستوى قبول لبعد الكفاءة الذاتية في المدارس الأهلية المبحوثة**) وقبول بديلتها.

الجدول(39) نتائج تحليل المنطق المضبب لبعد الكفاءة الذاتية في المدارس الأهلية المبحوثة

المتغيرات	المدارس الابتدائية			المدارس الثانوية		
	الوسط الحسابي	دالة الانتماء	مستوى القبول%	الوسط الحسابي	دالة الانتماء	مستوى القبول%
X9	4.67	0.98	98	4.55	0.96	96
X10	4.47	0.97	97	4.40	0.95	95
X11	4.46	0.97	97	4.44	0.95	95
X12	4.37	0.96	96	4.34	0.95	95
X13	4.04	0.94	94	3.86	0.91	91
X14	4.28	0.96	96	4.19	0.94	94
X15	4.10	0.95	95	4.00	0.92	92
X16	4.47	0.97	97	4.10	0.93	93
المؤشر الكلي	4.36	0.96	96	4.23	0.94	94

3- القيادة الموجهة بالعلاقاتRelations Oriented Leadership

الجدول(40) نتائج تحليل المنطق المضبب لبعد القيادة الموجهة بالعلاقات في المدارس الأهلية المبحوثة

المتغيرات	المدارس الابتدائية			المدارس الثانوية		
	الوسط الحسابي	دالة الانتماء	مستوى القبول%	الوسط الحسابي	دالة الانتماء	مستوى القبول %
X17	4.20	0.95	95	4.22	0.94	94
X18	3.90	0.93	93	3.77	0.90	90
X19	4.12	0.95	95	4.11	0.93	93
X20	4.30	0.96	96	3.72	0.89	89
X21	3.68	0.91	91	3.70	0.89	89
X22	4.36	0.96	96	4.15	0.93	93
X23	4.18	0.95	95	4.22	0.94	94
X24	4.41	0.96	96	4.17	0.93	93
المؤشر الكلي	4.14	0.94	94	4.01	0.92	92

كشـفت نتـائج اختبـار (Fuzzy) في الجـدول (40) الـذي يخـتص بتحليـل إجابـات المعلمـين والمدرسين عن بعد القيادة الموجهة بالعلاقات، أنها تشمل المتغيرات (X17،...،X24)، وتشير النتائج إلى ان بعد القيادة الموجهة بالعلاقات قد حصل إجمالاً على مستوى قبول بلغ (94%) في المدارس الابتدائية و(92%) في المدارس الثانويـة وهـو أعـلى مـن عتبـة القطـع (67%) في المـدارس الابتدائيـة و(65%) في المدارس الثانوية بوصفها نسباً مرضية للقبول، لذا وصل هذا البعد إلى مستوى القبول، ممّا يتطلـب مـن إدارات المدارس المبحوثة الحفاظ على هذا المستوى آملاً في تحقيق مستويات أعلى في المستقبل.

أما على مستوى متغيرات هذا البعد فقد حققت كل المتغيرات (X17،X18،X19، X20،X21،X22،X23،X24) مستوى القبول، إذ حققت المستويات في المدارس الابتدائيـة النسب الآتية (95،93%،95%،96%،91%،96%،95%،96%%) على التـوالي، وفي المـدارس الثانوية حققت المستويات (94%،90%،93%،89%،89%،93%،94%،93%) على التـوالي، ويعنـي أن إدارات المـدارس الابتدائيـة والثانويـة المبحوثـة تحقـق نسـبة قبـول للأمـن

الوظيفي فيما يتعلـق ببعـد القيـادة الموجهـة بالعلاقـات، مـمّا يـدعونا إلى رفـض فرضـية العـدم الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة السادسة التي تنص على انه (**لا يوجد مسـتوى قبـول لبعـد القيادة الموجهة بالعلاقات في المدارس الأهلية المبحوثة**) وقبول بديلتها.

4- القيادة الموجهة بالمهام Tasks Oriented Leadership

أوضحت نتائج اختبـار (Fuzzy) في الجـدول (41) الـذي يخـتص بتحليـل إجابـات المعلمـين والمدرسين عن بعد القيادة الموجهة بالمهام، أنها تشـمل المتغـيرات (x25،... ،x32)، وتشـير النتـائج إلى ان بعد القيادة الموجهة بالمهام قـد حصـل إجـمالاً عـلى مسـتوى قبـول بلـغ (94%) في المـدارس الابتدائية و(91%) في المدارس الثانوية وهـو أعـلى مـن عتبـة القطـع (67%) في المـدارس الابتدائيـة و(65%) في المدارس الثانوية بوصفها نسباً مرضية للقبول، لذا وصل هذا البعد إلى مسـتوى القبـول، مما يتطلب من إدارات المدارس المبحوثة الحفاظ على هذا المستوى آملاً في تحقيق مسـتويات أعـلى في المستقبل.

أمـا عـلى مسـتوى متغـيرات هـذا البعـد فقـد حققـت كـل المتغـيرات (x25،x26، x27،x28،x29،x30،x31،x32) مستوى القبول،إذ حققت المستويات في المدارس الابتدائية النسب الآتية (93%،95%،95%،94%،96%،95%،95%،96%) على التوالي، في المدارس الثانويـة حققـت المسـتويات (88%،92%،92%،90%،92%،92%،92%،93%) عـلى التـوالي، ويعنـي أن إدارات المدارس الابتدائية والثانوية المبحوثة تحقق نسبة قبول للأمن الوظيفي فيما يتعلق ببعد القيـادة الموجهة بالمهـام، مـمّا يـدعونا إلى رفـض فرضـية العـدم الفرعيـة الرابعـة مـن الفرضـية الرئيسـة السادسة التي تنص على انه (**لا يوجد مستوى قبول لبعـد القيـادة الموجهـة بالمهـام في المـدارس الأهلية المبحوثة**) وقبول بديلتها.

الجدول (41) نتائج تحليل المنطق المضبب لبعد القيادة الموجهة بالمهام في المدارس الأهلية المبحوثة

المتغيرات	المدارس الابتدائية			المدارس الثانوية		
	الوسط الحسابي	دالة الانتماء	مستوى القبول%	الوسط الحسابي	دالة الانتماء	مستوى القبول%
X25	3.85	0.93	93	3.61	0.88	88
X26	4.15	0.95	95	4.01	0.92	92
X27	4.20	0.95	95	4.01	0.92	92
X28	4.00	0.94	94	3.77	0.90	90
X29	4.31	0.96	96	3.97	0.92	92
X30	4.23	0.95	95	3.96	0.92	92
X31	4.18	0.95	95	4.04	0.92	92
X32	4.34	0.96	96	4.06	0.93	93
المؤشر الكلي	4.16	0.94	94	3.94	0.91	91

5- التماثل التنظيمي Organizational Identification

بينت نتائج اختبار (Fuzzy) في الجدول (42) الذي يختص بتحليل إجابات المعلمين والمدرسين عن بعد التماثل التنظيمي، أنها تشمل المتغيرات (x33،.....x40)، وتشير النتائج إلى أن بعد التماثل التنظيمي قد حصل إجمالاً على مستوى قبول بلغ (96%) في المدارس الابتدائية و(93%) في المدارس الثانوية وهو أعلى من عتبة القطع (67%) في المدارس الابتدائية و(65%) في المدارس الثانوية بوصفها نسباً مرضية للقبول، لذا فقد وصل هذا البعد إلى مستوى القبول، ممّا يتطلب من إدارات المدارس المبحوثة الحفاظ على هذا المستوى آملاً في تحقيق مستويات أعلى في المستقبل.

أما على مستوى متغيرات هذا البعد فقد حققت كل المتغيرات (X33،X34 ، X35،X36 ،X37،X38،X39،X40) مستوى القبول، إذ حققت المستويات في المدارس الابتدائية النسب الآتية (95%،95%،96%،96%،97%،95%،97%،96%) على التوالي، وفي المدارس الثانوية حققت المستويات (91%،91%،93%،92%،94%،91%،95%،93%) على التوالي، وهذا يعني أن إدارات المدارس الابتدائية والثانوية المبحوثة تحقق نسبة قبول للأمن الوظيفي فيما يتعلق ببعد التماثل التنظيمي، ممّا يدعونا الى رفض فرضية

العدم الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسة السادسة والتي تنص على انه (**لا يوجد مستوى قبول لبعد التماثل التنظيمي في المدارس الأهلية المبحوثة**) وقبول بديلتها.

الجدول (42) نتائج تحليل المنطق المضبب لبعد التماثل التنظيمي في المدارس الأهلية المبحوثة

المتغيرات	المدارس الابتدائية			المدارس الثانوية		
	الوسط الحسابي	دالة الانتماء	مستوى القبول%	الوسط الحسابي	دالة الانتماء	مستوى القبول%
X33	4.17	0.95	95	3.90	0.91	91
X34	4.10	0.95	95	3.85	0.91	91
X35	4.42	0.96	96	4.13	0.93	93
X36	4.27	0.96	96	4.03	0.92	92
X37	4.47	0.97	97	4.25	0.94	94
X38	4.11	0.95	95	3.88	0.91	91
X39	4.59	0.97	97	4.46	0.95	95
X40	4.37	0.96	96	4.17	0.93	93
المؤشر الكلي	4.31	0.96	96	4.09	0.93	93

ووفقاً لما تقدم يمكن إعطاء تصور إجمالي عن نتائج اختبار (Fuzzy) بتمثيل النتائج في جدول يبيّن النسب التي أظهرها الاختبار ومدى وصولها إلى عتبة القطع من عدمه، فقد بلغت درجة الأمن الوظيفي متمثلاً بأبعاده بصورة إجمالية (93%) في المدارس الابتدائية في حين بلغت في المدارس الثانوية (90%) كما هو مبين في الجدول (43)، وهي درجات تجاوزت عتبة القطع في كل من المدارس الابتدائية والثانوية المبحوثة.

*** نتائج تحليل المنطق المضبب لأبعاد الأمن الوظيفي على المستوى الكلي في المدارس الأهلية المبحوثة:**

الجدول (43) الدرجة القصوى لكل بعد والدرجة النهائية لأبعاد الأمن الوظيفي في المدارس الأهلية المبحوثة

المتغيرات	المدارس الابتدائية			المدارس الثانوية		
	الوسط الحسابي	دالة الانتماء	مستوى القبول%	الوسط الحسابي	دالة الانتماء	مستوى القبول%
الثقة	3.78	0.89	89	3.63	0.84	84
الكفاءة الذاتية	4.36	0.96	96	4.23	0.94	94
القيادة الموجهة بالعلاقات	4.14	0.94	94	4.01	0.92	92
القيادة الموجهة بالمهام	4.16	0.94	94	3.94	0.91	91
التماثل التنظيمي	4.31	0.96	96	4.09	0.93	93
المؤشر الكلي	4.152	0.93	93	3.98	0.90	90

وبناءً على النتائج التي توصلنا إليها، يقودنا هذا إلى رفض الفرضية الرئيسة السادسة التي تنص على انه (**لا يوجد مستوى قبول للأمن الوظيفي في المدارس الأهلية المبحوثة**) وقبول بدليتها.

ومن أجل اختبار فرضية البحث الرئيسة السابعة (**لا تتوزع المدارس الأهلية المبحوثة على وفق تسلسل يؤشر مستوى متبايناً من الأمن الوظيفي فيها**) وذلك بتحليل جزئي باستعمال المنطق المضبب كالآتي:

أولاً: نتائج التحليل الخاص بالمدارس الأهلية الابتدائية المبحوثة

بالاستناد إلى المعادلة الجرسية الخاصة بالمنطق المضبب بإجراء التحليل الجزئي على المدارس الابتدائية تبين أن عتبة القطع هي (73 %) ممّا يعني أن المدارس الابتدائية جميعها تحظى بنسب قبول؛ أي أن نسبة قبولها للأمن الوظيفي تتجاوز عتبة القطع بنسب متفاوتة كما هو مبين بالجدول الآتي:

الجدول (44) نتائج تحليل المنطق المضبب على المستوى الجزئي للمدارس الابتدائية

اسم المدرسة	الوسط الحسابي	دالة الانتماء	مستوى القبول %
مدرسة الأمين	4.27	0.99	99
مدرسة أزهار نينوى	4.07	0.97	97
مدرسة الأرقم	4.23	0.99	99
مدرسة الأوائل	4.09	0.97	97
مدرسة الفردوس	4.20	0.98	98
مدرسة المبدعون	4.05	0.96	96
مدرسة النبراس	4.14	0.98	98
مدرسة قطر الندى	4.17	0.98	98
مدرسة زهور العراق	3.52	0.94	94
مدرسة نور المستقبل	4.19	0.98	98
مدرسة الماس	4.08	0.97	97
مدرسة الضياء	4.30	0.99	99
مدرسة الريادة	3.81	0.95	95
مدرسة المنارات	4.03	0.96	96
مدرسة الرافدين	3.60	0.94	94

ثانياً: نتائج التحليل الخاص بالمدارس الثانوية

بالاستناد إلى المعادلة الجرسية الخاصة بالمنطق المضبب ومن إجراء التحليل الجزئي على المدارس الثانوية تبين أن عتبة القطع هي (69 %) ممّا يعني أن المدارس الثانوية جميعها تحظى بنسبة قبول، أي أن المدارس جميعها تتجاوز نسبة قبولها للأمن الوظيفي عتبة القطع بنسب متفاوتة،كما هو مبين بالجدول الآتي:

الجدول (45) نتائج تحليل المنطق المضبب على المستوى الجزئي للمدارس الثانوية

اسم الثانوية	الوسط الحسابي	دالة الانتماء	مستوى القبول %
ثانوية الأوائل للبنات	4.13	0.95	95
ثانوية الأوائل للبنين	3.58	0.93	93
ثانوية الفردوس للبنات	4.22	0.95	95
ثانوية دار المعرفة للبنات	4.05	0.95	95
ثانوية الرافدين للبنين	4.12	0.95	95
ثانوية النبراس للبنين	3.69	0.93	93
ثانوية آم الربيعين	3.93	0.94	94
ثانوية دار الحكمة للبنين	3.85	0.94	94
ثانوية الأندلس للبنين	3.46	0.92	92

وبناءً على ما تقدم يقودنا هذا إلى رفض الفرضية الرئيسة السابعة العدمية التي تنص على انه (لا **تتوزع المدارس الأهلية المبحوثة على وفق تسلسل يؤشر مستوى متبايناً من الأمن الوظيفي فيها**) وقبول بديلتها، ويمكن لحظ تفاصيل نتائج تحليل المنطق المضبب على المستوى الجزئي للمدارس الابتدائية والثانوية المبحوثة.

ثبت المصادر

أولاً: المصادر العربية

القران الكريم

أ- الوثائق الرسمية

1- وزارة التربية ، المديرية العامة لتربية نينوى ، مديرية التعليم العام والملاك، شعبة التعليم الأهلي والأجنبي، (2013) ، شمول بتشريعات العمل.

2- وزارة التربية ، المديرية العامة لتربية نينوى، مديرية التعليم العام والملاك، شعبة التعليم الأهلي والأجنبي، (2018) ، تنظيم ملفات.

ب- الندوات والمؤتمرات

1- البشر، خالد، (2004)، الأمن النفسي مسؤولية الجميع نموذج تطبيقي، ندوة الآمن والمجتمع الثالثة، الجزء الثاني، مركز البحوث والدراسات، جامعة الملك فهد الامنية، المملكة العربية السعودية.

2- بن سالم، أمال، (2011)، تحليل دور المستقبل الوظيفي في تخفيض معدل البطالة، الملتقى الدولي حول إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، الجزائر.

3- الخافجي، نعمة عباس، والأحمد، عدنان سليمان، (2007)، تأثير مخاطر الاغتراب المؤسسي وفقدان الأمن الوظيفي في مستوى الجاهزية المؤسسية – تصور فكري، المؤتمر العلمي الدولي العربي السابع، جامعة الزيتونة، الأردن.

4- عثمان، محمد، وإبراهيم، إبراهيم، (2004)، المسؤولية الأمنية ودور المؤسسات التعليمية في تحقيقها، ندوة الأمن والمجتمع، الجزء الثاني، مركز البحوث والدراسات، جامعة الملك فهد الأمنية، المملكة العربية السعودية.

ج- الرسائل والأطاريح الجامعية

1- إبراهيم، نضال سمير نايف، (2003)، الأمن الوظيفي وعلاقته بمستوى الطموح لدى المدراء العاملين في مقرات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية واثر بعض المتغيرات

الديمغرافية عليهما، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

2- ابو شامة، عباس، (1999)، القيادة في المجال الأمني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

3- الاسمري، سلطان فالح علي بن صافية، (2014)، مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأمن الوظيفي من وجهة نظر موظفي (شركة أول لتقنية المعلومات والاتصالات) العاملين في تشغيل مشروع تقنية المعلومات والاتصالات بوزارة الخارجية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض - المملكة العربية السعودية.

4- اقرع، محمد إياد نادي، (2005)، الشعور بالأمن النفسي وتأثره ببعض المتغيرات لدى طلبة جامعة النجاح الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، فلسطين.

5- بامعروف، وسيلة، (2008)، الأمن الوظيفي والإنتاجية في الأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية على بعض الأجهزة الحكومية في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

6- البدراني، جلال، (2004)، الأمن النفسي وعلاقته بالتوجه الزمني لدى طلبة جامعة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الموصل، العراق.

7- البقمي، سلطان محمد، (2014)، اثر الأمن الوظيفي على تعزيز الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على موظفي جامعة الملك عبد العزيز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

8- البلبيسي، أسامة زياد يوسف، (2012)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

9-بنات، عايدة سعيد ديب، (2016)، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة – فلسطين.

10- بونوة، علي، (2016)، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي – وكالة الجلفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

11- جبريل، إيمان جبريل، (2016)، الأمن الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة – فلسطين.

12- الخرب، محمد بن عبد الله بن محمد، (2006)، الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

13- الرخيمي، ممدوح جلال، (2002)، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

14- زهية، عزيون، (2007)، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر.

15- زواني، وهيبة، ونزلي، عقيلة، (2013)، الأنماط القيادية ودورها في تنمية كفاءات العاملين: دراسة حالة لمؤسسة اتصال الجزائر بمديرية ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

16- سرحان، عبد الرحمن حكمت جابر، (2016)، دور الفاعلية الذاتية لمعلمي العلوم في التفكير العلمي لدى طلبة الصف العاشر في محافظة طول كرم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس – فلسطين.

17- السعافين، ناصر خليل، (1992)، الرضى الوظيفي: دراسة ميدانية لمستوى الرضى الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في معاهد إعداد المعلمين والمعلمات التابعة للجهاز الحكومي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس-فلسطين.

18- سمسم، لمياء حسن عبد المعطي، (2004)، الأمن الوظيفي للمعلمات السعوديات (الواقع-المعوقات-المقترحات)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، كلية التربية بمكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

19- الشحري، أمينة بنت مستهيل بن سعيد مشرح، (2013)، الأمن النفسي وعلاقته بكفاءة الاداء لدى أخصائي قواعد البيانات في مدارس محافظة ظفار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، عمان.

20- الشمري، سالم عواد، (2001)، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الملك بن عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

21- الشمري، عمشى، (2013)، دور الادارة الالكترونية في تحقيق الأمن الوظيفي من وجهة نظر موظفي الادارة العامة لجمعيات تحفيظ القران الكريم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية والأمنية، الرياض – المملكة العربية السعودية.

22- صديق، محمد جلال سليمان، (2005)، اثر الثقافة التنظيمية على إدراك العاملين لإدارة المعرفة في البنوك التجارية المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.

23- صرصور، ايه عبد القادر إبراهيم، (2015)، دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

24- الصماني، خالد بن عبيد بن عيد، (1420)، العلاقة بين الرضا الوظيفي والأفراد العاملين لدى عينة سعودية من الجنسين العاملين في الطب والتمريض بمستشفيات القطاع

الحكومي بمدينتي مكة المكرمة وجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، مكة المكرمة – المملكة العربية السعودية.

25- الطائي، رنا ناصر، (2007)، الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرهما في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

26- العتيبي، خالد مسعود بن قويزان، (2010)، تخطيط الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي في الرئاسة العامة لرعاية الشباب بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية.

27- عركوك، طارق فرج عبد الله، (2006)، الأمن الوظيفي وأداء المعلمين من وجهة نظر المديرين ومعلمي التعليم العام بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.

28- الفاضل، عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز، (2011)، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الملك نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

29- فلمبان، إيناس فؤاد، (2008)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام المنظمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.

30- القحطاني، حيان بن عيد حمود، (2017)، دور النمط القيادي في تعزيز الأمن الوظيفي للعاملين في الحرس الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإستراتيجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

31- القحطاني، محمد علي، (2001)، اثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

32- لكحيلة، عائشة، (2013)، تأثير الأمن الوظيفي على أداء العامل داخل المؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية – قسم علم الاجتماع، جامعة المسيلة، الجزائر.

33- مختار، يونسي، (2015)، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

34- مرابط، صوريا عثماني، (2015)، أبعاد التماثل التنظيمي وعلاقتها بمستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية: دراسة ميدانية على المؤسسات الصحية العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية علم النفس، جامعة محمد خيضر – الجزائر.

35- المشاري، عبد الله بن سعد، (2002)، مقومات التطوير التنظيمي من وجهة نظر القيادات العليا والوسطى في شرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

36- الهويش، خالد بن محمد بن عبد العزيز، (2013)، فاعلية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الأمن الوظيفي: دراسة مقارنة بين إمارة منطقة الرياض وشركة سابك، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

د-الدوريات

1-البشابشة، سامر عبد المجيد، (2008)، اثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، الأردن.

2- الدباغ، رائد عبد القادر، عزيز، ذكاء يوسف، والفخري، نعمة عبد الله، (2011)، تعدين بيانات الويب باستخدام المنطق المضبب، المجلة العراقية للعلوم الإحصائية، المجلد 11، العدد 19، العراق.

3- الشيخ، جواد محمد، وشرير، عزيزة عبد اللـه، (2008)، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم الإنسانية، المجلد 16، العدد 1، كلية التربية – قسم الجامعة، فلسطين.

4- عبد اللطيف، عبد اللطيف، وجودة، محفوظ، (2010)، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة حالة على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، الأردن.

5- قطيط، غسان، (2011)، الفاعلية الذاتية لمعلمي المرحلة الأساسية في دبلوم التربية في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن، مجلة اتحاد الجامعات العربية أنماط التعليم الجامعي الحديث تجارب ورؤى مستقبلية في الدول العربية، الأردن.

6-مرسي، مرفت محمد السعيد، (2014)، اثر القيادة التبادلية في الشعور بانعدام الأمن الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد10، العدد 2، الأردن.

7- المنيع، الجوهرة بنت عبد الرحمن إبراهيم، (2013)، اثر الأمن الوظيفي على انتاج موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية، دار المنظومة- الرواد في قواعد المعلومات العربية، المجلد 14، العدد 42، المملكة العربية السعودية.

8- المير، عبد الرحيم علي، (1991)، تدرج أهمية الحاجات لدى العمالة السعودية والعمالة العربية الآسيوية: دراسة تحليلية مقارنة، مجلة الإدارة العامة، المجلد 30، العدد 70، المملكة العربية السعودية.

9- ناصر، فداء، وحيدر، عصام، (2014)، اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو العوامل المسببة للرضا الوظيفي: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 2، سوريا.

10- هاشم، صبيحة قاسم، والعابدي، علي رزاق جياد، (2010)، اثر الثقة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة تطبيقية في الشركة

العامة للإسمنت الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، العراق.

11- هيجان، عبد الرحمن بن احمد، (1999)، معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد 1، المملكة العربية السعودية.

12- يعقوب، نافذ نايف، (2012)، الكفاءة الذاتية المدركة وعلاقتها بدافعية الانجاز والتحصيل الأكاديمي لدى طلاب كليات جامعة الملك خالد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 13، العدد 3، المملكة العربية السعودية.

ذ-الكتب

1- ابو الحسين، احمد بن فارس بن زكريا، (1979)، معجم مقاييس اللغة، الجزء السادس، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.

2- برنوطي، سعاد نايف، (2001)، ادارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان - الأردن.

3- بروس، ان، وبيبتوني، جيمس سي، (2001)، فن تحفيز العاملين، ترجمة زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، عمان - الأردن.

4- الحريري، هاشم بكر، (1423)، الإدارة التربوية، مطابع بهادر، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

5- حسن، رواية، (2004)، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

6- داغر، منقذ محمد، وصالح، عادل حرحوش، (2000)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار ابن الاثير للطباعة والنشر، بغداد - العراق.

7- درة، عبد الباري إبراهيم، والصباغ، زهير نعيم، (2008)، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين – منحى نظمي، دار وائل للنشر، الأردن.

8- الدوري، زاريا مطلك، (2005)، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

9- رشيد، مازن فارس، (2001)، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العلمية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية.

10- زويلف، مهدي، (2005)، إدارة الأفراد - مدخل كمي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان - الأردن.

11- سلطان، محمد، (2002)، السلوك الإنساني في المنظمات: فهم وادارة الجانب الإنساني للعمل، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية - مصر.

12- السلمي، علي، (2010)، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة الغريب، القاهرة - مصر.

13- سيزلاقي، اندرو دي، ومارك جي، ولاس، (1991)، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر ابو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، الرياض - المملكة العربية السعودية.

14- الصباب، احمد عبد الله، دياب، عبد الحميد بن احمد، ميمني، خالد عبد الرحيم، وغلام، شكيل احمد حبيب، (2002)، أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الثالثة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض- المملكة العربية السعودية.

15- طبية، احمد عبد السميع، (2008)، **مبادئ الإحصاء**، دار البداية، عمان-الأردن.

16- طه، طارق، (2002)، الإدارة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

17- الطويل، هاني عبد الرحمن، (1986)، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم، مطبعة كتابتكم – شقير وعكشة، عمان - الأردن.

18- عبد الجبار، عادل، والقحطاني، محمد، (2007)، علم النفس التنظيمي الاداري، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض - المملكة العربية السعودية.

19- العثيمين، فهد بن سعود بن عبد العزيز، (1993)، الاتصالات الإدارية: ماهيتها وأهميتها وأساليبها، مطابع شركة الصفحات الذهبية المحدودة، الرياض- المملكة العربية السعودية.

20- العديلي، ناصر محمد، (1995)، إلسلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض – المملكة العربية السعودية.

21- عربي، عصمت، (2001)، التنشئة الاجتماعية –دراسة في علم الاجتماع النفسي، دار الوفاء القانونية، القاهرة – مصر.

22- عصفور، محمد شاكر، (1413)، الاستقرار الوظيفي – الخدمة المدنية، مطبعة جامعة القاهرة - مصر.

23- علاقي، مدني عبد القادر، (2007)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.

24- العميان، محمود سلمان، (2010)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان - الأردن.

25- القريوتي، محمد قاسم، (2000)، السلوك التنظيمي – دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

26- الكبيسي، عامر خضر، (2005)، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، الطبعة الثالثة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر.

27- الكلالده، طاهر، (2013)، إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان - الأردن.

28- كنعان، نواف، (1999)، القيادة الإدارية، الطبعة السادسة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

29- كوهرنت، راندال، (1998)، مراحل تطور الأمن الوظيفي، ترجمة محمد مخيمر، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة - مصر.

30- ماهر، احمد، (2007)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة التاسعة، الدار الجامعية، الإسكندرية -مصر.

31- محمد، علي، (2001)، أبعاد الجوانب الأمنية على الوطن العربي، دار الأمل للنشر والتوزيع، مصر.

32- المعايطة، رولا نايف، والحموري، صالح سليم، (2013)، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة، عمان - الأردن.

33- المغربي، كامل محمد، (2004)، السلوك التنظيمي: مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثالثة، دار الفكر للنشر، عمان - الأردن.

34- النمر، سعود بن محمد، حمزاوي، محمد، خاشقجي، هاني، ومحمود، محمد، (2006)، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، الطبعة السادسة، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الرياض - المملكة العربية السعودية.

35- الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر، (2005)، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

ثانياً: المصادر الأجنبية

A-Conferences

1-Adebayo، o.i.، and luky، o.i.e.، (2012)، entrepreneurship development and national job security، proceedings of the laspotech sm national conference on national job security main auditorium، lagos، Nigeria.

2-Ashton، p.t.، olejinik، s.، crocker، l.& mcauliffe، m.، (1982)، measurement problem in the study of teachers science of efficacy، paper presented at the annual meeting of the american educational research association، new York، united state American.

3-Jarosch، G.، (2014)، searching for job security and the consequences of job loss، conference of the university of chicago's in oslo، 19 november 2014.

B-Thesis & Dissertation

1-Adams، s.، (2004)، the relationships among adult attachment، general self-disclosure، and perceived organizational trust، unpublished dissertation of doctoral of human development، faculty of the Virginia polytechnic institute and state university.

2-Dammen، k.، (2001)، the effect of organizational structure on employee trust and job satisfaction، unpublished thesis of master of training and development، university of Wisconsin-stent، USA.

3-Defuria، g.l.، (1998)، a behavioral model of interpersonal trust، unpublished doctoral dissertation، st.john's university، USA.

4-Fu، q.، (2004)، trust، social capital، organizational effectiveness، unpublished master thesis، Virginia Polytechnic Institute، Virginia tech – university libraries.

5-Gortzki، Michael، (2016)، Determinants of perceived job security، unpublished master thesis، university of twente، Master of Psychology Conflict، Risk and Safety، Holland.

6-Huang، wei، (2013)، an examination of online volunteers organizational and work group identification & intent to leave، unpublished master thesis، Department of Communication، Western Kentucky University، USA.

7-Jeon، jeong-ho، (2009)، the impact of organizational justice and job security on organizational commitment، exploring the mediating effect of trust in top management، unpublished a dissertation of doctoral philosophy، the graduate school of the university of minnesota، USA.

8-Lahey، mary anne، (1984)، job security: its meaning and measure، unpublished a dissertation of doctoral، Kansas state university، USA.

9-Lain، m.، (2005)، organizational and professional commitment of nurses، unpublished master thesis، faculty of medicine، occupational health، university of turku، finland.

10-Lawal، owolabi yusau & chukwuebuka، chukwuma kingsley، (2007)، evaluation of leadership and organizational performance in small scale industries in Nigeria: a case of selected small scale industries in aba، abia state، unpublished master thesis of business administration، blekinge institute of technology، Sweden.

11-Lent، auique A.van، (2013)، the effects of job security and regulatory focus on well-being and engagement with exploratory analysis of generational differences، unpublished master thesis، university Utrecht، Holland.

12-Leung، William، (2009)، job security and productivity: evidence from academics، unpublished master thesis، department of economics، university of California، Berkeley، USA.

13-Lisciandra، m.، and makovec، m.، (2004)، estimating the effect of incentive pay، income and employment security on worker effort in a depressed economy: a micro econometric study on a sample of Ukrainian firms، unpublished master thesis، university of california، USA.

14-Michailidis، m. & Asimenos، a.، (2002)، occupational stress as in relates to higher education، individuals and organizations، unpublished master thesis، Departments of Education & Psychology، Inter college، Nicosia، Cyprus.

15-Morcos، Marcelle، (2009)، employability and job insecurity، unpublished master thesis، collage education and human development، university of louisville، USA.

16-Ramay، Muhammad ismail، (2010)، influence of leadership behavior and participatory decision making on the employees organizational commitment، unpublished a dissertation of the degree of doctoral of philosophy in engineering management، university of engineering and technology، taxila، pakistan.

17-Reams، Ellen H.، and Spencer، williams a.، (1998)، teacher efficacy and commitment: relationship to middle school culture، unpublished master thesis، auburn university، san diego، California، America.

18-Richter، anne، (2011)، job insecurity and its consequences:، investigating moderator، mediators and gender، unpublished a doctoral of dissertation، faculty of social sciences، department of psychology، Stockholm university، Sweden.

19-Suppayah، maheswaran، (2010)، effects of job insecurity on job satisfaction، organizational commitment and turnover intention، unpublished master thesis، department business administration، university sains، malaysia.

C- Articles

1- Abdul Rashid، zabid، sambasivan، murali & abdul rahman، azmawani، (2004)، the influence of organizational culture on attitudes toward organizational change، leadership & organization development journal، emerald group publishing limited، vol.25، no.29.

2- Akintayo، dayo idowu، (2010)، job security، labour-management relations and perceived workers productivity in industrial organization: impact of technological innovation، international business & economics research journal، vol.9، no.9.

3- Akpan، c.p.، (2013)، job security and job satisfaction as determinants of organizational commitment among university teachers in cross river state، journal European centre for research training and development uk، vol.1، no.2.

4- Alderfer، c.، (2000)، an empirical test of a theory of human needs، journal organizational behavior and human performance، vol.4، no.2.

5- Anzalone، Chris، (2012)، difference between task-oriented leaders & relational-oriented leaders، chron study، hearst newspaper LLC (http://smallbusiness.chron.com/)

6- Ashford، susan j.، lee، cythia، & bobko، philip، (1989)، content، causes and consequences of job insecurity: a theory-based measure and substaintive test، academy of management journal، vol.32، no.4.

7- Blackmore، caroline & kuntz، j.r.c.، (2011)، Antecedents of Job Insecurity in Restructuring Organisations: An Empirical Investigation، new Zealand journal of psychology، vol.40، no.3.

8- Blomqvist، k. & stahle، p.، (2011)، building organizational trust، journal of researchgate، finland، (https://www.researchgate.net).

9- Bosman، j.، buitendach، j.h.، and laba، k.، (2005)، job insecurity، burnout and organizational commitment among employees of financial institution in gauteng، sa journal of industrial psychology، vol. 31، no.4.

10- Cai، y.، Reeve، J.، & Robinson، D.T.، (2002)، Home Schooling And Teaching Style: Comparing The Motivating Style Of Home School And Public School Teachers، Journal Education Psychology، Vol.94، No.2.

11- Chen، s.c. and dhillon، g.s.، (2003)، interpretiy dimensions of consumer trust in e-commerce، information technology and management، vol.4، no.3.

12- Cherian، jacob، & Jacob، jolly، (2013)، impact of self-efficiency on motivation and performance of employees، international journal of business and management، vol.8، no.14.

13- Dachapalli، leigh-anne paul، & parumasur، sanjana brijball، (2012)، employee susceptibility to experiencing job security، journal of economic and management science، vol.15، no.1.

14- Davy، hristin a.، kinicki، angelo j.، and scheck، hristin l.، (1997)، a test of job insecurity's direct and mediated effects on withdrawal cognition ، journal of organizational behavior، ، vol.18، no.4.

15- De cuyper، n.، Bernhard – oettel، c.، berntson، e.، de witte، h.، & alarco، b.، (2008)، Employability and Employees Well-Being: Mediation by Job Insecurity، journal applied psychology، vol.57، no.3.

16- Fallon، peter r. & lucas، robert e.b.، (1991)، the impact of changes in job security regulations in india and Zimbabwe، journal the world bank economic review، vol.5، no.3.

17- Fatimah o.، norasisnan d.، nasir r.، & khairuddin r.، (2012)، employment security as a moderator on the effect of job security on works job satisfaction and well-being، journal asian social science، vol.8، no.9.

18- Freibert، ralph، Hartman، Sandra، villers، manrice، f. & fok، lillion، (1994)، cross cultural difference and their import upon motivation: an investigation of the equity sensitivity construction، business discipline publication، vol.1.

19- Givord، panline، & manrin، eric، (2004)، changes in job security and their causes: an empirical analysis for france 1982-2002، journal european economic review، vol.48، no.3.

20- Gracia، f.j.، de cuyper، n.، silla، i.، peiro، j.m.، &de witte، h.، (2009)، job insecurity and well-being: moderation by employability، journal of happiness studies، vol.10، no.6.

21- Greenhalgh، leonard، & Rosenblatt، zehava.، (1984)، job insecurity: toward conceptual clarity، journal academy of management review، vol.9، no.3.

22- Henry، C. S.، Merten، M. J.، Plunkett، S. W.، & Sands، T. (2008)، Neighborhood، parenting، and adolescent factors and academic achievement in Latino adolescents from immigrant families، Family Relations: An Interdisciplinary Journal of Applied Family Studies، vol.57، no.5.

23- Hoy، wool folk a.، & spero، r.b.، (2000)، changes in teacher efficacy the early years of teaching، journal teaching and teacher education، vol.21، no.350.

24- Ichino، a.، & riphan، r.t.، (2005)، the effect of employment protection on worker effort: absenteeism during and after probation، journal of the European economic association، vol.3، no.1.

25- Iqbal n.، anwar s.، and haider n.، (2015)، effect of leadership style on employee performance، journal Arabian of Business and Management Review، vol.5، no.5.

26- Jones، Candace، & Volpe، Elizabeth Hamilton، (2010)، Organizational Identification: Extending Our Understanding of Social Identities Through Social Networks، Journal of Organizational Behavior، Vol.10، No.35.

27- Judeh، mahfuz، (2012)، examining the relationship between organizational justice، job security، and organizational citizenship behavior in the Jordanian banks: a structural equation modeling perspection، Jordan journal of business administration، vol.8، no.3.

28- kinnunen، u.، mauno، s.، naetti، j.& happonen، m.، (2000)، organizational antecedents and outcomes of job insecurity: a longitudinal study in three organizations in finland، journal of organizational behavior، vol.21، no.4.

29- kumar، k.، bakhshi، a. & rani، e.، (2009)، organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment، international journal of business and management، vol.4، no.9.

30- Laszlo، kresztina d.، pikhart، hynek، kopp، maria s.، bobak، martin، pajak، andrzej، malyutina، sofia، salavecz، gyongyver& marmot، Michael، (2010)، job insecurity and health: a study of 16 european countries، journal social science and medicine، vol.70، no.6.

31- Lee، jae h.، marin، Alejandra، Mitchell، Ronald k.، and Randolph-seng، Brandon، (2015)، job security and entrepreneurship: enemies or allies ?، journal of applied management and entrepreneurship، vol.20، no.1.

32- Lima، s.& caetano، a.، (2006)، Clarifying the importance of trust in organizations as a component of effective work relationships، journal of applied social psychology، vol.48، no.6.

33- Lin، h.& taylor، j.، (2002)، influence of culture and education on u.s. and Taiwan pres ervice teachers efficacy beliefs، the journal of educational research، vol.96، no.1.

34- Lodewyk، K.r. & Winne، P.h.، (2005)، Relation Among The Structure Of Learning Tasks Achievement And Changes In Self-Efficacy In Secondary Students، Journal Of Educational Psychology،Vol.97، No.1.

35- Lucky، esuh ossai-igwe، minai، mohd sobri، and abdul rahman، hamzah، (2013)، impact of job security on the organizational performance in a multiethnic environment، research journal of business management، vol.7، no.1.

36- Mayer، roger c.، davis، james h.، & schoorman،f.david، (2007)، an integrative model of organization trust: past، present، and future، the academy of management review، vol.30، no.4.

37- Meltz ،noahm ،(1989) ، job security in Canada ،l'avenir des relations industrielles dans les ameriques، vol.44، no.1.

38- Mohr، gisela b.، (2000)، the changing significance of different stressors after the announcement of bankruptcy: a longitudinal investigation with special emphasis on job insecurity ،journal of organizational behavior، vol.21، no.3.

39- Moshoeu ،A. n. & geldenhuys d.j. ،(2011) ،job security، organizational commitment and work engagement among staff in an open distance learning institution، journal Southern African Business Review، vol.19، no.1.

40- Neveu ،v. ،(2009) ،organizational trust: definition and measurement، journal of work organizational psychology، vol.5، no.3.

41- Omar ،o.e. ،& ogenyi ،v.o. ،(2006) ،determinants of pay satisfaction of senior manager in the Nigerian civil service، international journal of public sector management، vol.19، no.7.

42- ouattara، wantabouna، (2012)، economic efficiency analysis in cote d'ivoire، American journal of economics، vol.2، no.1.

43- Probst، tahira m. & brubaker، ty l.، (2001)، the effects of job insecurity on employee safety outcomes: cross-sectional and longitudinal explorations، journal of occupational health psychology، vol.6، no.2.

44- Reese، simon، (2014)، Examining The Relationship Between Organizational Identifaction & Learning Organization Dimensions، Management & Organizational Studies، vol.1، no.1.

45- Saharuddin، s. & sulaiman، f. (2016)، the effect of promotion and compensation toward working productivity through job satisfaction and working motivation of employees in the department of water and mineral resources energy north aceh district، international journal of business and management invention، vol.5، no.10.

46- Salladavre ،f. ،hlaimi ،b. ،and wolff ،f.c. ،(2011) ،how important is security in the choice of employment ? evidence from European countries، journal economic and industrial democracy، vol.32، no.450.

47- Satcher ،Jamie ،&Macghee ،marcheta ،(1995) ،organizationl commitment and job satisfaction among state agency rehabilitation

counselors: nebraska، journal of educational resources information center ERIC، no.39. (https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED398488.pdf) .

48- Saunders ،mark n.k. ،& thornhill ،Adrian ،(2008)، organizational justice ،trust and the management of change: an exploration، personnel review، vol.36، no.3.

49- Senol، fazil، (2011)، the effect of job security on the perception of external motivational tools: a study in hotel business، journal of economic and social studies، vol.1، no.2.

50- Smith، Michael r.، (2000)، on the use of the prisoners dilemma to analyze the relations between employment security، trust and effort، journal review of social economy، vol.58، no.2.

51- Spreitzer، Gretchen m.، & mishra، aneil k.، (2002)، to stay or to go: voluntary survivor turnover following an organizational downsizing، journal of organizational behavior، vol.23، no.6.

52- Stander ، marius w. ، & rothman ، sebastiaan ،(2010)، psychological empowerment، job insecurity and employee engagement، south African journal of industrial psychology، vol.36، no.1.

53- Straiter، r.l.، (2005)، the effects of supervisors trust of subordinates and their organizations on job satisfaction and organizational commitment، international journal of leadership studies، vol.13، no.1.

54- Sverke، m. & Hellgren، j.، (2002)، the nature of job insecurity: understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium، journal applied psychology، vol.51، no.1.

55- Sverke، m.، Hellgren، j. & nas wall، k.، (2002)، no security: a meta-analysis and review of job insecurity and it consequences، journal of occupational health psychology، vol.7، no.3.

56- Zadeh، l.a.، (1965)، Fuzzy sets، information and control، vol.8، no.3، https://doi.org/10.1016/S0019-9958(65)90241-X.

d- Books

1- Abbeglen، j. ،(2004) ،21st century Japanese management: new system lasting values، palgrave macmillan publishes، Tokyo، nihon keizai shimbun.

2- Bass، b.m.، (1990)، hand book of leadership: theory، research and managerial applications، 3rd edition، ny: free press، new York.

3- Blake، Robert r.، & Mouton، Jame s.، (1964)، The managerial grid: problems and possibilities of improving production through participation of people، Gulf publishing company، USA.

4- Bolden ،richard ،(2006)، leadership development in context، leadership southwest، england.

5- Burke ،Ronaldj. & cooper ،Cary l. (eds) ،(2000) ،the organization in crisis: downsizing ،restructuring and privatization، blackwell business، oxford university، England.

6- Dasgupta ،sukti ،(2001)، employment security: conceptual and statistical issues، international labor office، geneva.

7- Dekker ،Ronald ،(2010) ،employment security: a conceptual exploration، reflect Tilburg university، Holland.

8- Dun j.، and Rachel f.، (1971)، wage and salary administration: total compensation system (mcGraw-Hill series in management)، mcGraw-Hill، USA.

9- Hellrigel، don، slocum jr.، john w.، and woodman، richard w.، (1983)، organizational behavior، 3rd، west publishing company، australia.

10- Holsapple ،clyde ،(2003) ،handbook on knowledge management 1: knowledge matters، Springer-Verlag Berlin Heidelberg، Canada.

11- James l. Gibson ،john m.ivancevich ،james h.donnelly ،jr.، konopaske، Robert، (1990)، organizational: behavior، structure، process، 14th edition، McGraw-hill، new york، USA.

12- jerry l. gray ، and Frederick a. strake ،(1984) ، organizational behavior: concepts & applications ،Charles e. Merrill publishing company، 4th edition، united state America.

13- John r. schemrmer، jr.، james g.hunt and Richard n. Osborn.، (1991)، managing organizational behavior، 4th ed، new York wiley، USA.

14- Kanter، rosabeth m. ،(1985) ،managing the human side of change، prentice hall، Harvard business school، USA.

15- Lazary ،(2001) ،Economie de l’entreprise ،Ed-es- Salem، Chéraga، algerie.

16- Lent، r.w، brown، s.d.، & Hackett، g.، (1996)، career development from a social cognitive perspective in brown، 3rd edition، career choice and development، sanfrancisco.

17- Lewis c.& forrest jr.، (1990)، training for the hospitality industry، 2nd edition، educational institute of the American hotel and motel، Australia.

18- Miner ،John b. ،(1980) ،theories of organizational behavior، 2nd، Dryden press، USA.

19- Mullins ، laurie j. ، (1999) ،management and organizational behavior ،5th edition ،financial times pitman publishing ،London، England.

20- Newstrom ,j.w. &Daris, k.,(2010),organizational behavior: human behavior at work,2nd ,McGraw Hill company,newyork.

21- Noe، Andrew r.، hollenbech، john r.، gehart، barry، and wright Patrick m.، (2008)، human resources management، 9th edition، mac grow hill companies، new york، USA.

22- North house، peter guy، (2004)، leadership: theory and practice، 3rd edition، sage publications، australia.

23- Peretti، jean marie، (1999)، gestion des resources humaines، 5th edition، liprairie vuibert، france.

24- Ronald j. ebert، & Ricky w. Griffin، (2011)، business essentials، 8th edition، upper saddle river، NJ: prentice hall، australia.

25- Stephen P. robbins، & timothy، a. judge، (1984)، Essentials Of Organizational Behavior، 14th ed، pearson my lab management، England.

26- Venkantesh ، d.n . & p. jyothi ،(2009) ، human resource management، 2nd edition، oxford university press، england.

ثبت المحتويات